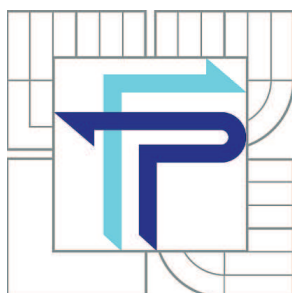


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU RODINNÉ FIRMY

ENTREPRENEURIAL PROJECT FOR FAMILY BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ KNAUER

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ MELUZÍN, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Knauer Jiří, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského záměru rodinné firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project for Family Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2011

Abstrakt

V této diplomové práci je popsán a zpracován podnikatelský plán pro změnu využití části historické budovy - zámku. Obsahuje návrh podnikatelského plánu po jehož realizaci by mělo dojít k lepším ekonomickým výsledkům nejen samotných majitelů, ale i všech podnikatelských subjektů, které svojí činností mohou v rámci synergie těžit z této změny.

Abstract

This master's thesis is concerned with a business plan of changing exploitation of part of historical building - the castle. Includes proposal of business plan for the implementation of which should lead to better economic results, not only for the owners themselves, but for all the businesses whose activities may benefit from the synergies of this change.

Klíčová slova

podnikatelský plán, rodinný podnik, SWOT analýza, marketingový mix, kooperace, synergie

Key words

business plan, family-owned business, SWOT analysis, marketing mix, cooperation, synergy

Bibliografická citace práce:

KNAUER, J. *Návrh podnikatelského záměru rodinné firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 26. května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Tomáši Meluzínovi, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále pak všem, kteří jakýmkoliv jiným způsobem přispěli k jejímu dokončení.

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	12
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	14
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1. Rodinné podnikání a jeho problematika	15
1.1 Rodinné podniky a jejich specifika.....	15
1.1.1 Rodinné podnikání v České republice a jeho historie	15
1.1.2 Rodinné podnikání ve světě a jeho dopad na ekonomiku	16
1.1.3 Rodinné podnikání jeho možné definice dle vlivu a role rodiny	18
1.1.4 Řízení rodinného podniku	21
1.1.5 Rodinné instituce a korporátní řízení podniku	23
1.1.5.1 Korporátní řízení.....	23
1.1.5.2 Rodinné instituce	23
2. Podnikatelský plán	25
2.1 Podnikatelské plány a strategie.....	25
2.1.1 Význam podnikatelského plánu – proč plánovat	25
2.1.2 Jednotlivé hlavní fáze při realizaci podnikatelského plánu.....	30
2.1.2.1 Předinvestiční fáze.....	31
2.1.2.2 Investiční fáze.....	32
2.1.2.3 Provozní (operační) fáze	33
2.1.2.4 Požadavky na podnikatelský plán.....	33
2.2 Tvorba podnikatelského plánu	34
2.2.1 Prvotní plány a úvahy	34
2.2.2 Analýzy.....	35
2.2.2.1 SWOT analýza	35
2.2.2.2 SLEPT analýza	36
2.2.2.3 Marketingový plán	37
2.2.2.4 Operační plán.....	38
2.2.2.5 Finanční plán	38
2.2.2.6 Hodnocení rizik.....	39
2.2.3 Plány pro zavedený podnik	39
ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
3. Analýza současného stavu.....	47
3.1 Analýza zákazníků	47
3.2 Analýza konkurence	48
3.3 Porterův model konkurenčních sil.....	49
3.3.1 Vstup nové konkurence	49
3.3.2 Interní konkurence odvětví	50
3.3.3 Substituční služby	50
3.3.4 Odběratelé	51
3.3.5 Dodavatelé	52
3.4 SLEPT analýza.....	52
3.4.1 Sociální vlivy.....	52
3.4.2 Legislativní vlivy	53
3.4.3 Ekonomické vlivy	53

3.4.4	Politické vlivy	53
3.4.5	Vliv technologie	54
3.5	Analýza služeb	54
3.6	Analýza organizace firmy	55
3.7	Personální činnost	58
3.8	Technicko administrativní analýza	59
3.9	Hodnocení finanční situace	60
3.9.1	Rentabilita	61
3.9.2	Likvidita	61
3.9.3	Zadluženost	61
3.9.4	Aktivita	62
3.10	SWOT analýza	62
4.	Návrh podnikatelského záměru rodinné firmy	64
4.1	Exekutivní souhrn	65
4.2	Operační plán realizace	68
4.2.1	Současný stav	68
4.2.2	Průběh modernizace prostor obřadní síně	68
4.2.2.1	Fáze I	69
4.2.2.2	Fáze II	69
4.2.2.3	Fáze III	70
4.2.3	Marketingový plán	70
4.2.3.1	Produkt (<i>Product</i>)	70
4.2.3.2	Cena (<i>Price</i>)	71
4.2.3.3	Propagace (<i>Promotion</i>)	71
4.2.3.4	Místo (<i>Place</i>)	71
4.2.4	Organizační struktura	72
4.2.5	Finanční plán	73
4.2.5.1	Náklady investice	73
4.2.5.2	Plán tržeb	74
4.2.5.2.1	Pesimistický scénář	76
4.2.5.2.2	Reálný scénář	76
4.2.5.2.3	Optimistický scénář	77
4.2.5.3	Plán nákladů provozu	77
4.2.5.4	Rentabilita návratnosti investice	78
5.	Implementační harmonogram	80
6.	Závěr	82
LITERATURA		83
SEZNAM TABULEK		85
SEZNAM GRAFŮ		85
SEZNAM OBRÁZKŮ		85

Úvod

Téma diplomové práce z velké míry popisuje problematiku využití nemovitostí při správě restituovaného majetku rodiny Belcredi. Správa velkého majetku je vždy náročnou činností a je třeba dbát zvýšené pozornosti při jednotlivých činnostech. Práce má za úkol popsat podnikatelské aktivity majitelů v rámci objektu zámku a přilehlých budov, které patří do uzavřeného areálu. Bude se na ně soustřeďovat se snahou ukázat na procesy, které nyní probíhají s ohledem na minulost a budoucnost. Nemá za úkol popsat všechny podnikatelské aktivity, které umožnila restituce a potenciál navráceného majetku, protože by její rozsah a doba jejího vypracování přesahoval účel této práce. Tyto procesy ale bude nutné v budoucnu popsat a analyzovat pro lepší přehled napří. Pro další generaci, která bude přebírat postupně odpovědnost. Bude se tedy soustřeďovat pouze na areál zámku a pokusí se odhalit potenciál některých částí pro zajímavější ekonomické využití.

Práce si neklade za cíl ukázat, jak se dají v dnešní době některé procesy a postupy realizovat s vyšší efektivitou a na základě dostupných informací, sběru dat, přehledu o trhu a teoretické znalosti managementu rodinných podniků a dospět minimálně ke stejnému hospodářskému výsledku např. při využití zvýšení personálních nákladů. Zvýšení nákladů je totiž všeobecně chápáno jako negativní vliv, ale málokdy je počítáno s vlivem na příjem plynoucí z jeho zvýšení a často není brán zřetel na fakt, že dochází na určitých postech ke snížení úsilí pro dosažení stejného výsledku při dlouhodobé absenci finanční odměny pro majitele nebo zainteresované rodinné příslušníky. Samozřejmostí je i snižování některých položek nákladů vlivem vhodného řízení a organizace práce.

Název diplomové práce „Návrh podnikatelského plánu rodinné firmy“ naznačuje jakým směrem se bude práce ubírat. Podnikatelský záměr bude částí této práce. Podnikatelský záměr se bude zabývat možným projektem oživení prostor a kooperací některých podnikatelských aktivit v rámci areálu.

Sekundárním produktem práce bude i možnost vžít se do role lidí, kteří se dnes setkávají s nesmyslnou závistí ze strany lidí, kteří neměli to štěstí a nebyli potomky

šlechty, nebo elitní prvorepublikové podnikatelské honorace. Bude zde možnost ukázat, že za každým majetkem nelze hledat jen pozitiva, ale neskutečnou odpovědnost, která je do určité míry popsána v literatuře zabývající se rodinným podnikám i podnikáním založeným na práci generace, které byly krásné výsledky jejich práce odepřeny na úkor politického režimu, tak jak je popsáno mimo jiné v literatuře¹. Odpůrce restituce nejen majetku bývalé šlechty pak můžeme najít téměř kdekoli.

¹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6

Vymezení problematiky

V České republice v porevolučním nadšení vzniklo mnoho rodinných podniků, které stavěli na tradici, kterou přetřhla politická situace a znárodnování, které začalo v roce 1947 zvláštními zákony a pokračovalo od roku 1948. Vývoj v naší zemi měl pak za následek, že bylo téměř zamezeno podnikání jako takovému. To byl zcela jistě i důvod, proč mnohé z nově vzniklých podniků v 90. letech, i těch, které stavěli na tradici, zkrachovala nebo ukončila činnost a již se k podnikání nevrátila. Zcela jistě to bylo i nedostatečnou teoretickou znalostí podnikatelské problematiky, nebo neznalostí potřebných zákonů. Dále se stabilizovala legislativa. Bohužel se našla i řada těch, kteří toho zneužili ve svůj prospěch na úkor poctivěji, či naivněji smýšlejících spoluobčanů. Došlo tak k mírnému poklesu podnikatelské horečky z důvodu nedůvěry ve spravedlnost.

Nedílnou součástí vypořádání se s totalitní minulostí byla i restituce majetku zabaveného během této éry. Řada podniků, které již nefungovaly, nebo se nacházely na mrtvém bodě byla opět převedena původním majitelům, nebo jejich potomkům. Další součástí byla privatizace, která je velice diskutovatelnou i v dnešní době a je stále řada jejich odpůrců. Minimálně odpůrců, kteří nesouhlasí se způsobem jakým proběhla.

Restitucemi byl navrácen majetek i šlechtickým rodům, které se často potýkaly s problémem obnovy jejich panství, které pod bývalou správou státní moci často trpěly nedostatečnou péčí a údržbou. Budovy zámků byly použity pro účely, které se vymykaly zdravému rozumu. Ignorovaly jakékoli kulturní dědictví. Vybavení bylo v lepším případě odvezeno do archivů nebo soukromých sbírek tehdejších prominentů, nenávratně rozkradeno nebo v horším případě zničeno. První starostí nově vzniklých úřadů památkové péče bylo pak tyto ztráty zastavit a postupně se snažit ve spojení s novými majiteli zachránit to, co bylo ještě technicky možné. Různé formy dotací se v této době začínaly teprve formovat a potřebné informace nebylo snadné získat jak je tomu například dnes.

Kvůli padesátiletému přetržení kontinuity rodinného podniká se často restituenti potýkali s nedostatkem teoretických či praktických znalostí podnikání. Jejich věk jim často nedovoloval, pokud se této doby dožili, plně se dále věnovat dříve započaté práci. Potomci pak neměli možnost se s rodinnou firmou v praxi setkat, protože v době kdy jim byl majetek zabaven ještě nebyli na světě, nebo byli často předškolního věku. To vše mělo za následek, že se již nemohli podnikání, které jejich předci započali, pokračovat. Došlo tak k prodejům těchto statků.

Další problémy pak přineslo definitivní ukončení některých podnikatelských aktivit na místech bývalých panství, které umožňovaly svou produkcí a finančními výsledky udržovat zámky, hrady, honitby, nechovné rybníky, rozsáhlé parky, historické knihovny, církevní budovy formou darů ze strany četných šlechtických rodin, atd.

Cíle diplomové práce

Tato diplomová práce si klade za cíl zpracování podnikatelského záměru nového využití zámeckých prostor efektivnějším a dlouhodobě finančně výhodnějším způsobem tak, aby docházelo i k řízené spolupráci mezi vybranými podnikatelskými subjekty. Dále má za cíl poukázat na možné nedostatky při správě majetku a odhalovat nedostatky, které nyní způsobují komplikace znesnadňují majitelům efektivně spravovat jak majetek, tak i předcházet komplikacím plynoucím z těchto nedostatků.

První teoretická část se bude zabývat rozбором rodinného podnikání a jeho problematikou. Popíše možnosti rodinných podniků, jejich vývoj, dopady na ekonomiku, definice, právní formy až k problematice plánování následnictví. Teoretická část se bude dále zabývat problematikou a tvorbou podnikatelského plánu včetně všech analýz a plánování.

Druhá část se bude zabývat kompletním zpracováním podnikatelského plánu rozvoje a využití stávajících prostor zámku, které jsou nyní využívány pasivním pronajímáním městské části. Budou zde rozebrány všechny aspekty změny užívání a možnosti jiného a finančně zajímavějšího typu využití. Vše bude provedeno na základě standardních analýz, které jsou využívány pro tvorbu podnikatelského plánu. V konci této části bude pak provedena predikce možného finančního vývoje a tedy i hodnocení projektu z pohledu možného finančního přínosu pro zainteresované skupiny.

Teoretická východiska práce

1. Rodinné podnikání a jeho problematika²

1.1 Rodinné podniky a jejich specifika

1.1.1 Rodinné podnikání v České republice a jeho historie

Novodobá historie neměla pro rodinné podnikání v České republice ještě příležitost zaznamenat velkou tradici, což bylo zejména ovlivněno politickou situací. Česká republika tak mohla začít psát historii rodinného podnikání až po roce 1989 nebo přesněji od začátku roku 1993, kdy se datuje její vznik jako samostatného celku. Až po roce 1989 měli občané naší republiky možnost věnovat se samostatnému podnikání bez větších překážek, které dříve tvořil totalitní režim, který svojí diktaturou potlačoval aktivity tohoto druhu.

Samozřejmě výjimkou je ovšem období tzv. první republiky, kdy bylo rodinné podnikání bohatě rozvinuto a ještě dnes je možné vidět odkaz velkých podnikatelů první poloviny 20. století v naší zemi. Rodinné podnikání bylo v této době rozvinuto především v oblasti malých živností, které se z pravidla dědily z otce na syna, kdy byl tento postup předávání zcela běžný.

Všeobecně se dá říci, že postkomunistické země byly a jsou vhodným místem pro novou generaci podniků rodinného charakteru. Spousta autorů, kteří se zabývali na počátku 90. let touto problematikou konstatovali, že rodinné firmy měly výrazný vliv na úspěšný průběh ekonomické transformace, vytvářely bohatství částečně pak plnily funkci, kterou nemohl ihned plnit stát a to, že pohlcovaly rostoucí nezaměstnanost. Podnikatelské podněbí pak bezesporu mělo funkci politického stabilizátoru střední vrstvy obyvatel, která v praxi viděla přínos uvolnění politické situace a její pokrok směrem k demokracii.

Rodinné podniky v dnešních dnech zastupují cca 30% všech podnikatelských subjektů v ČR. Toto číslo pak není zanedbatelné a zjevný jeho význam na celou českou

² KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*.

ekonomiku. Podniky založené po roce 1989 se dnes začínají přetvářet do podoby rodinného podniku vlivem příchozí další generace, která doplňuje nebo již nahrazuje prvního samostatně fungujícího zakladatele.

1.1.2 Rodinné podnikání ve světě a jeho dopad na ekonomiku

Role rodinných podniků ve světových ekonomikách je zcela zásadní. Tento fakt není ovšem všeobecně znám. Mezinárodní studie, zabývající se zmapováním rodinného podnikání potvrzují, že rodinné podnikání se podílí na produkci HDP a pracovních míst v jednotlivých světových ekonomikách mezi 45% a 75%. Jako příklad lze uvést USA, kde rodinné podniky zaměstnávají 60% všech pracujících a Austrálii, kde je to 50%. Zřetelný význam rodinných podniků vidíme i při pohledu na jejich podíl na celkovém počtu všech registrovaných firem v jednotlivých národních ekonomikách. Jejich podíl se pohybuje mezi 70 až 95%. Dle dostupných informací představují rodinné podniky 85% všech registrovaných podniků v Evropské unii. Spojené státy pak více než 95%. Z výše uvedeného je více než zřejmé, že rodinné podniky nelze ignorovat a je třeba jim věnovat větší pozornost. Bez větší nadsázky je pak možno nazvat tento druh podniků motorem ekonomik. Následující tabulka pak znázorňuje podíl rodinných podniků na počtu registrovaných firem a tvorbě HDP ve vybraných zemích světa.

Země	Podíl na počtu registrovaných firem (v procentech)	Podíl na tvorbě HDP (v procentech)
Austrálie	75	50
Belgie	70	55
Brazílie	90	65
Česká republika	30 (odhad)	Data nejsou k dispozici
Finsko	80	>40
Francie	>60	>60
Indie	Data nejsou k dispozici	65
Itálie	>95	Data nejsou k dispozici
Německo	60	55
Nizozemí	74	54
Polsko	50 až 80	35
Portugalsko	70	60
Španělsko	75	65
Švédsko	>80	Data nejsou k dispozici
Švýcarsko	85	Data nejsou k dispozici
Velká Británie	75	Data nejsou k dispozici
USA	>95	>40
Země Blízkého východu	>95	Data nejsou k dispozici

Tabulka 1: Rodinné firmy a jejich podíl na počtu registrovaných podniků v různých zemích světa (adaptovaná tabulka z NEUBAUER a LANK, 1998, SHANKER a ASTRACHAN, 1996, studie IFERA, dostupné z <www.ifera.org> publikovaná v (9) a upravena

Rodinné podnikání ovlivňuje světové ekonomiky již po staletí. Jasným důkazem může být jmenování některých velkých společností, které se hrdě hlásí k definici – rodinný podnik. Mezi tyto společnosti pak patří:

Země	Významné rodinné firmy	Odvětví podnikání
Itálie	Fiat	Automobilový průmysl
	Benetton	Oděvní průmysl
USA	Ford	Automobilový průmysl
	Levi Strauss	Oděvní průmysl
Švédsko	H&M	Oděvní průmysl
Francie	L'Oreal	Kosmetika
Kanada	Bata	Obuvnictví
Dánsko	Lego	Hračky

Tabulka 2: Významné rodinné firmy publikovaná v (9) a upravena

Problematikou rodinného podnikání za již začaly zabývat světové výzkumy, instituce a samozřejmě nezůstalo bez všimnutí univerzit napříč světem. Vzdělávání v tomto oboru prožívá jistým způsobem období, které slibuje jeho další rozvoj a především úctu. Jak řekl bývalý majitel společnosti Petrof – Ing. Jan Petrof: „V rodině se netuneluje.“ To je tedy i hlavním důvodem, proč se některé velké projekty, které vznikly na papíře v garáži dnes prezentují jako velký úspěch jedince nebo snahy rodiny a které přetrvávají napříč generacemi. Bez větší nadsázky tak můžeme říci, že rodinná firma je předurčena k přežití nejdéle krize, protože hlavní motor podniku vydrží více než standardní zaměstnanci.

1.1.3 Rodinné podnikání jeho možné definice dle vlivu a role rodiny³

Dle prof. Korába obecně platná a přijímaná definice rodinného podniku zatím neexistuje. Existuje ovšem celá řada možných znaků a definic, které rodinný podnik popisují a které využívají různá kritéria. Pro definici se pak nejčastěji používá procento podniku, které vlastní rodina, počet generací, které a jsou v podniku angažovány, míra strategického vlivu rodiny na chod podniku. Mezi tzv. měkkí definice je pak např. zařazován úmysl majitelů předat v budoucnu firmu dalším generacím.

Nejednotnost metodik a definic měla vliv na nemožnost srovnávat výzkumy a statistiky. Např. autoři Shanker a Astrachan doporučili tyto tři definice, které se od sebe liší mírou vlivu rodiny na podnikání (9):

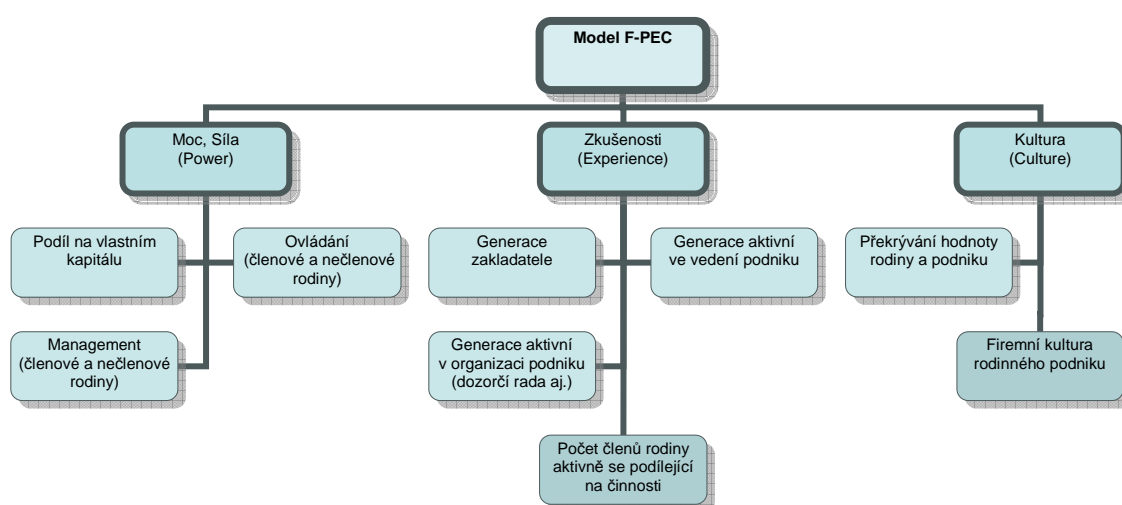
- ✚ Široká definice: Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.
- ✚ Střední definice: Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolou.
- ✚ Úzká definice: Podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člověk z rodiny má ve firmě významné manažerské postavení.

³ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Str. 20-24

Toto rozdělení se však v praxi ukázalo zavádějícím a až v roce 2002 přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrnios se zcela novým konceptem, tzv. F-PEC škála, která dovoluje „měřit“ míru jeho rodinnosti. Stojí na třech pilířích vlivu rodiny na podnik:

- Power – síla nebo moc
- Experience – zkušenosti
- Culture – kultura

F-PEC pak kopíruje popis: „Family influence trough Power, Experience, and Culture.“



Obrázek 1: Model vlivu rodiny na podnik F-PEC ⁴

Tento model bere ve vztahu k vlastnictví za základ podíl na hlasovacích právech, která jsou pod kontrolou rodiny. Kontroluje pozice rodiny v srovnatelných kontrolních orgánech a rovněž obsazené posty členy rodiny. Je tak brán zřetel i na posty, které nejsou obsazeny členy rodiny, ale jsou obsazeny lidmi, které její zájmy hájí. Je zřejmé, že hlavní roli v tomto přístupu hodnocení rodinných podniků hraje právě větev Síla a Moc.

Větev Zkušenosti je pak možné specifikovat hypotézou, že rodina ovlivňující podnik je zkušenější každou provedenou generační obměnou. Za zkušenosti pak plyne, že vliv rodiny postupem úspěšných generačních obměn roste. Jinými slovy je možné i definovat úspěšnou generační obměnu za dobrou za předpokladu, že vliv rodiny se

⁴ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. Str. 23

touto obměnou posílí nebo utuží její postavení ve firmě. V praxi se však mohou vyskytnout výjimky, které mohou vzniknout specifickým vývojem jak politickým tak klimatickým.

Je ovšem nesporné, že úplně hlavním faktorem pro definování tzv. rodinnosti firmy je možnost jejího předání další generaci. V opačném případě jde pouze o firmu, která je během své krátké životnosti držena v rukou jedné rodiny, nebo při delším trvání založena členy jedné rodiny a postupně je tato rodina vytlačena kvůli neschopnosti nebo nemožnosti ji udržet v jejích rukou. Toto se ovšem může stát i díky lukrativní nabídce odkupu podniku.

Podle autora Goehlera (Švýcarsko) lze o daném podniku hovořit jako o rodinném, pokud například 100 procent vlastního kapitálu drží rodina. Nebo pokud všichni jednatelé budou členy jedné rodiny a rodina bude vlastnit alespoň část kapitálu. Obecně lze pak o podniku hovořit jako o rodinném pokud platí:

Při $VK_{rod} > 0$ tedy musí platit:

$$RP \approx \frac{(VK_{rod})}{(VK_{pod})} + \frac{(STAT_{rod})}{(STAT_{pod})} \geq 1$$

RP	Rodinný podnik
VK_{rod}	Vlastní kapitál ovládaný rodinou
VK_{pod}	Vlastní kapitál daného podniku
$STAT_{rod}$	Počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny
$STAT_{pod}$	Počet členů statutárního orgánu podniku

Rovnice 1: rovnice definice rodinného podniku dle tzv. švýcarského modelu⁵

Tato rovnice je svým způsobem jednoznačně určující pro rodinnost podniku, ale na první pohled je zjevné, že srovnání ve statisticky zajímavém vzorku je pak zavádějící a není pak jednoduché určit, který ze sledovaných faktorů je ten zásadní. Navíc je možné dojít k různým závěrům i z pohledu právních systému a postavení jednotlivých skupin parametrů ve vzorci.

⁵ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. Str. 21

Tento postup je zejména vhodný pro primární studii nebo pro srovnání firem, které je možno úzce teritoriálně odlišit nebo zařadit.

Podle jiných přístupů pak mohou být rodinné podniky určeny mnoha faktory, rozhodující je pak:

- Většina kapitálu, popřípadě řídicí zodpovědnost je v režii jednoho nebo více členů rodiny – jedná se o úzké spojení rodiny a podniku přes vlastnickou strukturu nebo řídicí zodpovědnost
- Rozhodující vliv má rodina – podnik se nachází ve vlastnictví jedné rodiny, která pak ovlivňuje směr vývoje podniku
- Tendence udržet podnik a směřovat jeho vývoj tak, aby bylo možno ho předat další generaci

Výše uvedené schéma znázorňuje možnosti, kterými může rodina zasahovat do chodu firmy s ohledem na její vliv a kontrolu jednotlivých ovládacích prvků, tedy na majetkový podíl a podíl v hlavním vedení. Model F-PEC je koncipován tak, aby nebyl stavěn na různých odlišnostech právních systémů a je tedy vhodný pro mezinárodní srovnávací studie.

Ostatní definice se více méně prolínají nebo různě doplňují či upřednostňují jednotlivé komponenty definic. Např. nutnost podílu na majetku podniku, podíl na vedení, obsazenost určitých postů ve vedení atd.

1.1.4 Řízení rodinného podniku

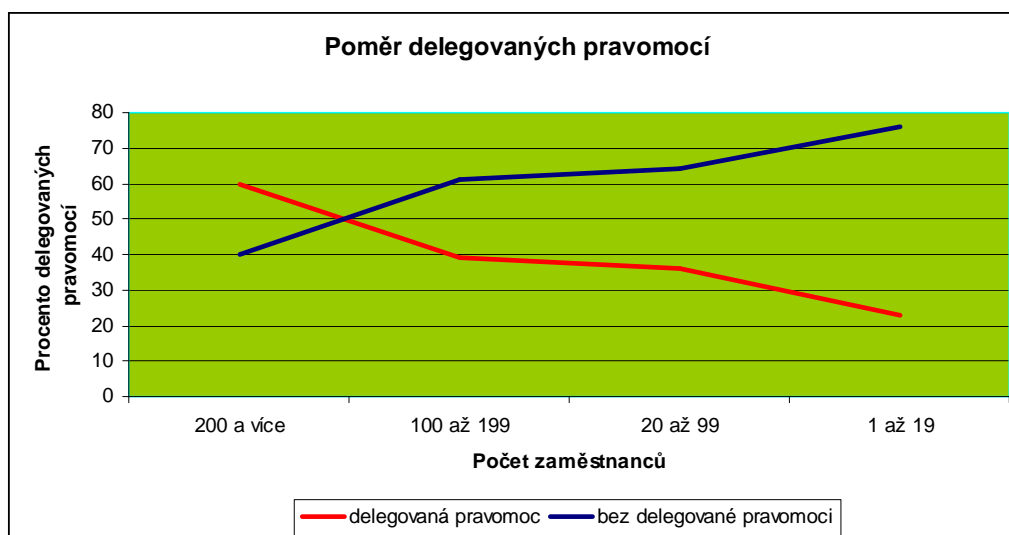
Z výše uvedených definic a přístupů hodnocení podniků z hlediska jejich vlivu rodiny vyplývá, že právě styl řízení firmy je hlavním faktorem ukazujícím na to zda je podnik rodinný nebo není. Toto potvrzují i empirická data např. autorky Sabine Klein.

Styl řízení je pak do značné míry závislý na způsobu vzniku podniku, jeho historii, rodinných okolnostech a na postupném začleňování dalších členů rodiny na základě předem daných kritérií. Obecně je v povědomí, že rodinný podnik znamená vzorec „otec zakladatel, syn následník – poslouchá otce nebo mu je přímo podřízen, vnuk možný nástupce atd.“ Jinými slovy je rodinný podnik chápán jako autoritativně vedený.

Toto platí do určité míry v závislosti na velikosti podniku, což např. popisuje následující tabulka, která ukazuje jakým poměrem jsou delegovány úkoly nebo rozhodovací pravomoci na někoho jiného mimo rodinu nebo na ostatní členy rodiny.

Počet zaměstnanců	delegovaná pravomoc	bez delegované pravomoci
200 a více	60	40
100 až 199	39	61
20 až 99	36	64
1 až 19	23	76

Tabulka 3: Poměr delegovaných pravomocí v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců - adaptováno z ⁶



Graf 1: Poměr delegovaných pravomocí v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců – dle zdroje ⁷

Rodinné podniky jsou vedeny různě dle účasti rodiny na řízení. Jedná se pak o tyto hlavní modely⁸:

- Řízení vlastníků
- Řízení rodiny
- Řízení vlastníka nebo rodiny za účasti externích managerů
- Čistě řízení prostřednictvím externích managerů (oddělení kapitálu a řízení)

⁶ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání. Str. 30

⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání. Str. 30

⁸ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání. Str. 30

1.1.5 Rodinné instituce a korporátní řízení podniku⁹

Způsoby řízení podniků do jisté míry ukazují jakou sílu podnik má a jakou roli tvoří rodina v jejich řízení. Od způsobu řízení „otcem zakladatelem“ až po tzv. korporátní řízení je většinou dlouhá cesta ve vývoji rodinné firmy.

1.1.5.1 Korporátní řízení

Tento termín vychází z anglického „corporate governance“ a tvoří ho systém orgánů, které mají za úkol řídit a hájit zájmy majitelů; akcionářů nebo jiných zainteresovaných skupin. Tyto orgány pak mají v našich podmínkách nejčastěji podobu valné hromady, představenstva nebo dozorčí rady. V rodinném podniku je pak síla rodiny vidět ve třech hlavních částech a tou je složka vlastnická, složka řídící a složka, kterou ovlivňuje přímo rodina svým stylem hierarchie, historií atd.

Rodinné firmy, které mají způsob řízení propracovaný a mají propojenou vlastnickou, řídící i rodinnou složku se mohou vyhnout problémům v komunikaci, řízení, přijímaná zaměstnanců a formování strategií a posilují tak i představu o tom kam podnik směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout.

Správně fungující rodinný podnik má pak zvolené systémy pro přijímání členů rodiny, jejich roli v řízení, danou informovanost mezi členy rodiny a dokáže také zamezit zaměstnávání členů rodiny, kteří pro firmu nemají žádný přínos.

1.1.5.2 Rodinné instituce

Rodinné setkání

Jedná se o často neformální setkání zainteresovaných členů rodiny v často rodinném prostředí bez účasti případných zaměstnanců; nastolení problematiky a konzultace mezi členy rodiny napříč generacemi

⁹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. Rodinné podnikání. Str. 47

Rodinné shromáždění

Tento typ instituce má již více formální statut a často také pravidelný. Jedná se o instituci, která je typická již pro déle fungující podniky a již se nejedná o podnik založený na vlivu rodiny na úrovni např. bratr vs. bratr, ale spíše se jedná o tzv. bratranecká konsorcia.

Rodinná rada

Již formalizovaná, která je spíše typická pro větší rodinné podniky, které mají majetkovou strukturu propojenou mezi více rodin se společnými předky. Možné dělení je pak na rodinnou dozorčí a vnitřní radu a rodinný výkonný výbor. Zabývá se plánováním, tvorbou pravidel a politiky komunikace mezi členy jednotlivých částí rodiny.

Další instituce

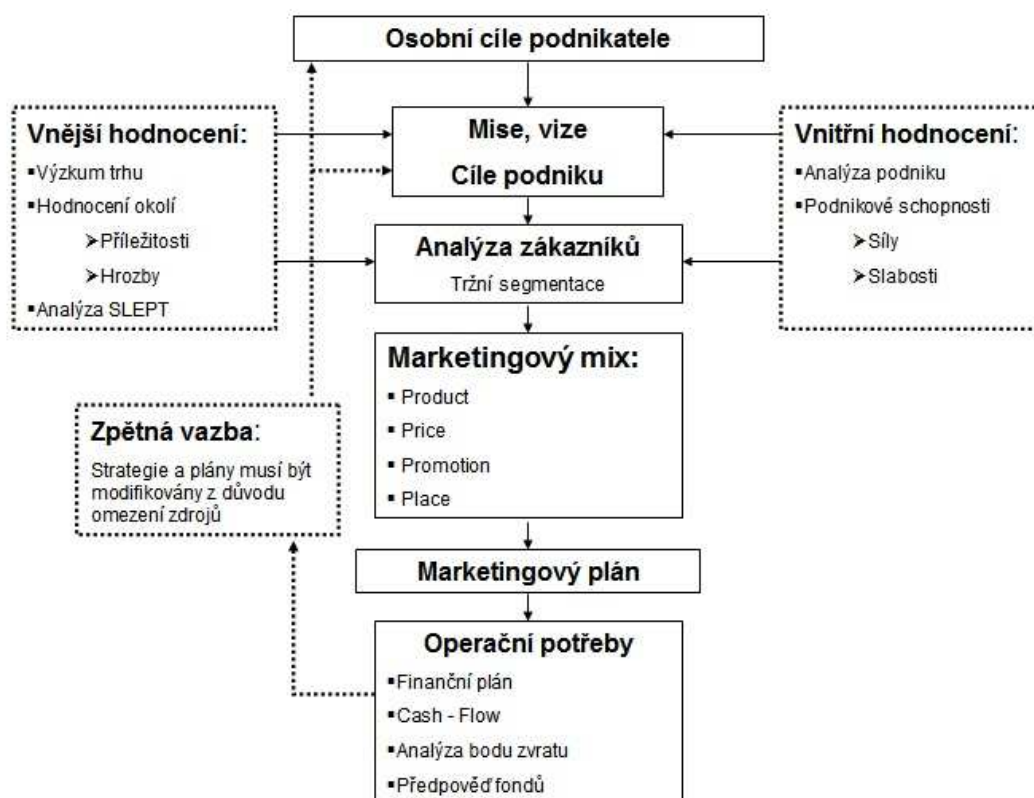
Další instituce pak vycházejí například z právně definovaných postů v akciových společnostech atd.

2. Podnikatelský plán

2.1 Podnikatelské plány a strategie

2.1.1 Význam podnikatelského plánu – proč plánovat

Před začátkem vzniku každého podnikatelského záměru si každý již zřejmě odpoví na několik základních otázek, bez který by se zřejmě do ničeho podobného nepouštěl. Jedná se především¹⁰ o porozumění - kdo jsme, rozhodnutí – kam chceme jít a plánování – jak se chceme do cíle dostat. Tyto tři stupně plánování je pak možno shrnout do obrázku 1¹¹.



Obrázek 2: Schéma plánovacího procesu⁸

Dle⁸ je možno podnikatelský plán pro lepší představu přirovnat k silniční mapě a podnikatele k řidiči, který se chce dostat z místa A do místa B. Je už pak jen na něm,

¹⁰ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

¹¹ BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. 1st Edition New York: Palgrave, 2001, 418 pp. ISBN 0-333-9147-0 přepracovaného v⁸ str. 12

kterou trasu zvolí, zda pojedje po dálnici a zakoupí si dálniční známku, kdy využije rychlosti a vyššího komfortu jízdy, nebo zda zvolí menší, klikatější a méně kvalitní obecní cesty, kdy riskuje vyšší amortizaci svého dopravního prostředku a delší čas na jízdu.

Autoři Hisrich a Peters definují podnikatelský takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnitřní a vnější faktory související se založením i chodem podniku.*“ Slouží samozřejmě všem managerům, vedoucím pracovníkům a v neposlední řadě i externím investorů, tak jak bude popsáno dále. Pomáhá v různých částí života podniku nebo obchodu na něm založeném jako vodítko pro odstraňování chyb a případných nedostatků v průběhu realizace záměru.

Plánováním se je třeba zabývat především v době kdy dochází k nějakým zásadním změnám a to bez ohledu na životní cyklus podnikatelského záměru nebo fáze životnosti podniku. Je to ale především v těchto obdobích¹²:

1. Start-Up (zahájení podnikání)

Je rozdíl mezi zakládáním živností a podnikání jako právnická osoba. Není ovšem nikde definováno zda se musí podnikatelský plán nějak lišit s ohledem na velikost podnikajícího subjektu. Je potřeba mít vždy na zřetel o jakou velikost změny se jedná a podle toho volit záběr navrhovaného plánu a jeho zpracovanost a komplexnost.

2. Růst podniku

K růstu podniku může docházet v několika případech, kdy jsou splněny tři základní podmínky¹³:

Existuje motivace podnikatele
Existují podmínky na trhu
Existují dispozice k růstu uvnitř podniku

¹² KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Str. 25

¹³ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Str. 27

3. Turnaround

Toto období je tzv. obrat k lepšímu. Podnikající subjekt pocítuje obrat od úpadku k jeho prosperitě. Změna k lepšímu ovšem není zažehnání všech možných rizik a je třeba soustředit pozornost na všechny kroky, které se budou dít v blízké budoucnosti a tzv. Turnaround řídit – zlepšit plánování, používat možnosti harmonogramů tzv. kritické cesty, zlepšit komunikace, produktivitu, podpořit morálku a loajalitu případných zaměstnanců. Vše pak hodnotit zpětnou vazbou na provedené změny.

Celá problematika turnaroundu a jeho úspěšného zvládnutí je pak shrnuta v deseti klíších v ¹⁴ takto:

- Krok 1** Napište podnikatelský plán, bez něho se neobejdete.
- Krok 2** Shromážděte klíčové vedoucí a poradce, sami to bez nich nezvládnete.
- Krok 3** Revidujte plány. Pokud podnik dospěl až do dnešních problémů, tak stávající plány jsou špatné.
- Krok 4** Shromážděte zaměstnance, potřebujete je přesvědčit, že má podnik naději.
- Krok 5** Setkejte se se svými zákazníky, musíte je uklidnit. Jsou vaší nadějí.
- Krok 6** Setkejte se se svými obchodníky, na nich záleží, aby se prodávalo.
- Krok 7** Buďte v kontaktu s daňovým úřadem a ostatními úřady, musí vědět, že to v podniku jde k lepšímu.
- Krok 8** Kontaktujte svoji banku, pokud máte úvěry, a přesvědčte ji, že situaci zvládnete a banka svoje peníze roztne zpět.
- Krok 9** Zachraňte pouze ty zaměstnance, kteří jsou podstatní pro podnikání i když to bude bolet.
- Krok 10** Radikálně snižte všechny náklady, které nejsou nutné.

Plánování je velice důležitý instrument pro začínající i pokročilejší projekty a je jedním z předpokladů pro úspěšné završení úsilí věnovaného k dosažení stanovených cílů. Plánování není pouze akt, který je nezbytné realizovat pro pouhou existenci

¹⁴ KORÁB, V., PETERKA., J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Str. 32

projektu, ale funguje i jak podkladový materiál, nezbytný pro jednotlivé fáze nového projektu a sním spojené problémy či překážky, které pomáhá překonávat. Hlavní částí podnikatelského plánu je pak ta část, která se zabývá finančním plánováním projektu a je tedy vhodným nástrojem argumentace pro případné investory nebo jiné poskytovatele externího kapitálu.

Všechny projekty je potřeba plánovat s náležitou péčí a je více než žádoucí věnovat velké úsilí pro vytvoření plánu jako podkladu pro další činnost podniku nebo projektu.

V určité fázi zrodu podnikatelského plánu je pak zřejmá široká nabídka odpovědí na různé otázky spojené s vznikajícím projektem, nebo alespoň s jeho podnikatelským záměrem v papírové, elektronické nebo jinak uchopitelné podobě. Hlavními odpověďmi jsou pak zodpovězeny otázky typu: „Má to smysl?“ „Je to reálné a realizovatelné?“ „Jsem schopen definovat všechny klienty od dodavatelů až po konečné spotřebitele?“ „Kolik potřebuji finančních prostředků a kde je vezmu?“ „Jakou mám podporu pro realizaci svého nápadu či snu?“

Tato část vzniku podnikatelského plánu je pak stěžejní díky svým výsledkům pro finální rozhodnutí. Je zde možné zachytit možná úskalí a rizika spojená s investicí nejen často volných rodinných prostředků, ale i financí, které jsou poskytovány od bank či jiných poskytovatelů počátečního investičního kapitálu do rozjezdu nového projektu nebo úplně nového businessu. Zde je tedy možné získat i odpověď na to otázku, co bude dál a co z toho může plynout. Můžeme dospět k závěru, že idea je špatná nebo pouze je třeba přehodnotit některé prvky. Stačí třeba jen ubrat a snížit v počátku některé náklady, které nejsou nezbytně nutné. Podle potřeby je pak můžeme jednotlivé komponenty doplnit a nebo jiné vypustit. Je tedy vidět možný úspěch nebo pravděpodobný neúspěch a definovat jeho příčiny.

V případě lepšího závěru vyhodnocení podnikatelského záměru, tedy že projekt je života schopný a je rozumné se jím dál zabývat, přichází druhá fáze. Tou je především prezentace projektu okolí. Mysleme tím především externí poskytovatele kapitálu, investorů, obchodních partnerů, kteří jsou přímo do problematiky zainteresováni nebo přesvědčit poskytovatele dotací, že je projekt právě ten pravý pro jejich spektrum poskytování finančních prostředků. Z výše uvedeného pak zcela jasně

plyne fakt, že kvalitně sestavený, precizně vypracovaný a profesionálně podaný podnikatelský plán má větší přesvědčovací schopnost pro ostatní zájmové skupiny či zúčastněné subjekty.

Podnikatelský plán není pouze instrument pro začátek podnikání nebo pro rozjezd nového období života podniku nebo produktu (služby nebo výrobku). Podnikatelský plán by měl být v případě jeho uvedení v praxi dále zkoumán a srovnáván s realitou a být hlavním vodítkem při řešení situací vzniklých v průběhu jeho životnosti v praxi. Je dobré si tento fakt uvědomit a použít ho i při kontrole a dalším plánování. Jeho význam nelze zanedbat ani při různých etapách strategického plánování.

Předchozí odstavec tedy obhájí proč je podnikatelský plán zařazován mezi tzv. plány strategické. Strategické plány by měly stanovit budoucí vývoj v dlouhodobém časovém horizontu, stanovit cíle a cesty, kterými to má být docílen, což to tento typ plánu jistě splňuje.

Souhrnný podnikatelský plán vychází z technicko-ekonomických studií projektů, investičního programu firmy a jejího finančního plánování. Takto vypracovaný plán by měl být konzultován s odborníky a je tedy dokumentem, který má svou váhu i do budoucna mělo by se o něj dát opřít v situacích, kdy dojde k řešení strategických situací. Využití je pak dvojího typu. V první řadě jde o dokument pro vnitřní použití a je základem pro řízení firmy. Na základě takto vypracovaného plánu je pak možno vybudovat strategie, cíle a cesty budoucnosti, ale i daleko viditelnější směrnice a postupy pro zaměstnance či management firmy, kterou jsou pak využívány při každodenní činnosti v praxi.




Značný význam má i pro vnější uplatnění, jak už bylo zmíněno, a tedy pro externí poskytovatele financí. Podnikatelský plán, který je kvalitně zpracovaný a je postaven na reálných podkladech má pak významnou podpůrnou funkci při získávání těchto prostředků.

Stejně jako ve všech částech života je nutné si uvědomit, že jsou i situace, kdy není třeba se plánování zatěžovat a je třeba i bez většího zkoumání a bádání nad proveditelností nápadu zkusit štěstí. Důkazem je pak mnoho firem, které bez podnikatelského plánu přišli s novinkou ve formě výrobku nebo služby a vyplnili černou díru na trhu a i bez dlouhodobých plánování se ujali na trhu a dodnes profitují. S dlouhodobého hlediska je ale téměř vyloučeno, aby podnik o určité velikosti a počtu zaměstnanců neplánoval. To je zcela jistě krok špatným směrem, krok směrem k možná neřešitelným problémům. V literatuře ¹⁵ jsou popsány způsoby spíše menších projektů a podnikatelských záměrů, které je dobré v určité fázi přestat podrobovat detailnímu zkoumání, protože je to právě trh a ne ruka analytika, který stanovuje co je právě dobré a co si nezaslouží další pozornost. Podnikatelský plán do jisté míry v případě potřeby externího financování i svazující, protože právě on mohl přesvědčit investory či banku o důvodu a návratnosti investice se ziskem.

Podnikatelský plán ať je podroben jakékoli analýze a je sestaven s velikou péčí a přesností nebude nikdy bezchybně ukazovat budoucnost za předpokladu cesty, kterou ukazuje. Je potřeba si vždy uvědomit, že je sestavován lidmi pro lidi. A ti jsou omylní a bohužel neschopní pojmut všechny aspekty reality a budoucnosti a to jak politické tak klimatické. Stejně tak musíme počítat s jiným lidským faktorem. Především číselné analýzy nabízí spoustu prostoru k úpravám a je tak možné dospět k přesným výsledkům z nepřesných údajů.

2.1.2 Jednotlivé hlavní fáze při realizaci podnikatelského plánu

Celý proces při přípravě a realizaci projektů od jejich první zmínky až po uvedení celého nápadu v život můžeme rozdělit do tří hlavních procesů.¹⁶

-  Předinvestiční fáze
-  Investiční fáze
-  Provozní (operační) fáze

¹⁵ FRIED, J., HEINEMEIER HANSSON, D. *Restart*

¹⁶ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*

2.1.2.1 Předinvestiční fáze

Jako u každého začátku všech projektů a hlavně podnikatelských plánů je nutné aby si podnikatelé uvědomili několik hlavních kroků. Nezbytná je správná identifikace podnikatelských příležitostí. Dále je potřeba stanovit předběžný výběr projektů a s ní spojená příprava projektu zahrnující analýzu všech variant (typy produktu, odběratele, dodavatele, vývoj na trhu atd.). Z výše zpracovaných částí je pak už jen logické zakončení ve formě hodnocení nápadu a závěr zda projekt realizovat či ne.

Samotná identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity studies) je pak hlavním bodem postupu pro tvorbu plánu. Zde je možné si ujasnit a odvozovat podnikatelské příležitosti a upravovat je na základě tvorby samotného plánu. Cílem je zpracovat dostupné informace do formy, která umožňuje posuzovat využitelnost projektu postaveného na definovaných příležitostech. V této fázi se pak dají přesněji nebo alespoň řádově specifikovat finanční náročnosti jednotlivých částí a na základě těchto zjištění je pak možné oslovovat investory, kteří mají zájem se podílet na nových a perspektivních projektech. Dále je zde možno oddělit prvky které s sebou nesou riziko, nebo ho neúměrně zvyšují. Je možné definovat a oddělit zajímavé a perspektivní prvky od těch, které do budoucna nemají sílu přinést potřebný pozitivní vliv na projekt a pouze by se jen přižívovaly na úspěchu jiného elementu.

Další a velice důležitou částí je vypracování tzv. technicko-ekonomické studie (feasibility study), která má za úkol poskytnout veškeré podklady pro investiční rozhodnutí. Ve vypracování této studie je třeba se precizně věnovat všem aspektům, které ovlivňují projekt z jeho komerční, finanční a ekonomické stránky. Vše je možno postavit na možné vypracované předchozí předběžné technicko-ekonomické studii (pre-feasibility studies). Finančně-ekonomická část definuje a podrobně rozebírá náklady a výnosy v průběhu existence projektu a zabezpečuje údaje pro finančně-ekonomické analýzy a hodnocení projektu včetně všech jeho variant.

Feasibility study může odhalit slabiny, což je na jednu stranu i žádoucí a podporuje to další bádání kde jsou rezervy. V opačném případě to samozřejmě není špatné, ale můžeme se ptát zda se opravdu jedná o tak skvělý nápad nebo byla při

zpracování skryta nějaká položka, která odvádí pozornost od možného problému. Pokud je nalezen problém lze hledat další varianty projektu.

Jednotlivé fáze se vypracovávají postupně a v návaznostech na předchozích studiích. Pokud dojdeme v jedné z fází k závěru, že se nejedná o životaschopný projekt není žádoucí se další fází zabývat. Další části by pak měly pouze potvrzovat již zjištěná fakta a vyjadřovat je v přesněji definovaných údajích. V opačném případě by se potvrdilo, že čísla mohou říkat jen to co vyjadřují.

Na závěr bývá dobré začlenit zprávu, která hodnotí celý projekt a z pohledu investora hodnotí i celý management již existující firmy a nebo hodnotí předpoklady nové vznikajícího podnikatelského subjektu z pohledu jeho znalostí, schopností, historie a finanční stability či jiných ekonomických kritérií.

2.1.2.2 Investiční fáze

Tato fáze zahrnuje relativně velký počet činností, které se stávají z vlastní realizace podnikatelského plánu či projektu. Je to především¹⁷: vytvoření, finanční a organizační základny pro realizaci projektu; zpracování projektové dokumentace, získání technologie; realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů; získání předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob; získání a výcvik personálu; kolaudace a záběhový provoz.

Lze předpokládat, že kvalitně zpracovaný plán a účinné řízení vlastní realizace projektu zaručuje úspěch celého projektu. Všechny činnosti jednotlivých fází projektu na sebe musí dle potřeby navazovat nebo se doplňovat, tak aby nebrzdily nebo snad neohrožovaly celý plán. Pro řízení těchto kroků je pak možné využít mnoha instrumentů které nám teorie nabízí a které snadno mohou předcházet možným zpožděním nebo nesrovnalostem. Mezi tyto nástroje patří například aplikace metody kritické cesty nebo metody PERT. Průběžnou kontrolou je pak možné eliminovat zvyšování nákladů, zastavení procesů ve vlastní režii a jejich delegování na další subjekty, oddálení realizace nákladů na procesy, které na to ještě nejsou připraveny atd. Je možné odhalit i další potřebné nedostatky ve financování v průběhu projektu a doplnit je. Je ovšem

¹⁷ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování* str. 17

nutné v takových případech přehodnotit ekonomickou výhodnost projektu. Její přehodnocení v této fázi je už dosti problematické, protože v případě hrubých nedostatků může dojít k poklesu zdrojů od investorů, kteří mohou dospět k závěru, že je projekt i přes veškerá opatření a studie nezajímavý nebo nerentabilní.

2.1.2.3 Provozní (operační) fáze

Provozní fáze je již praktickou stránkou celého projektu. Až zde je možné odhalit problémy, které byly skryty pod teoretickou stránkou věci nebo ve formě špatně stanovených vstupních číselných či finančních podkladů. Z krátkodobého hlediska se řeší jednotlivé odchylky od primárního pozitivního plánu, technologické nezvládnutí jednotlivých fází, problémy s obsluhou strojů nebo zákazníků, aj. Z dlouhodobého hlediska se díváme spíše na problematiku strategickou a řešíme finanční toky na kterých byl projekt založen. Zde se mohou projevit nepřesnosti nebo neschopnost brát věci ve větší souvislosti v takové míře, že dojde k zastavení projektu nebo jeho nápravě a upravení pro momentálně platné podmínky s velkými problémy.

Více než jinde je pak vidět, že nedostatečně a nereálně zpracované části projektu pak mají vliv práce na tuto část, které je ze všeho nejdůležitější pro další vývoj.

2.1.2.4 Požadavky na podnikatelský plán¹⁸

Při zpracování podnikatelského plánu je dobré se držet několika zásad, které dopomohou lepší použitelnosti celého dokumentu, jedná se především tyto vlastnosti:

- ✚ Stručnost a přehlednost
- ✚ Jednoduchost
- ✚ Demonstrace výhod produktu či služby jak pro uživatele nebo i pro investora
- ✚ Orientace na budoucnost
- ✚ Věrohodnost a realistický přístup (nebýt příliš optimistický ani pesimistický)
- ✚ Nezatajovat slabé stránky či rizika
- ✚ Upozornit na silné stránky
- ✚ Prokázat finanční stabilitu firmy

¹⁸ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování* str. 208

- ✚ Sdělit možnost zhodnocení vložené investice (formou účasti nebo zhodnocení rizikového kapitálu)
- ✚ Potvrdit finanční stabilitu podniku v případě neúspěchu a tak zajistit dostání závazků

2.2 Tvorba podnikatelského plánu

2.2.1 Prvotní plány a úvahy

Počátek podnikání může být inspirován několika možnými situacemi a podněty. Může to být rozhodnutí podpořené novou myšlenkou; situací na trhu – případnou mezerou, kterou by mohl začínající nebo pokročilý podnikatel vyplnit; novým „strategickým“ subjektem na trhu, kterému je možné poskytnout svoje služby; inspirací od bývalého zaměstnavatele nebo již fungující firmou, která nabízí produkt shodný s nově vznikajícím – zde je potřeba dát pozor na rizika s tím související a to především se zákony (případně tzv. konkurenční doložky v pracovních smlouvách) a etickými stránkami takového jednání.

Každé podnikání tak jak ho definuje zák. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v §2 odst. 1 je soustavná činnost za účelem zisku a je tedy dobré si uvědomit, že všechny procesy spojené s podnikáním je relativně snadno vyjádřit v číslech. Zejména ty, které se týkají příjmů, výdajů a s tím spojených zisků nebo v horším případě ztrát. První úvahy je dobré začít vyjadřovat jak v písemné podobě formou textu, tak i v číslech, protože ta nám jednoznačněji ukazují zda je vůbec potřebné se dále zabývat dalšími aktivitami spojenými s počátkem nového podnikatelského záměru nebo projektu. Na základě čísel je pak dobré utvářet kostru celého plánu a doplňovat ji textem. Tuto kostru je pak nutné mít podpořenou odpověďmi na formu produktu či služby, kterou chceme trhu představit a získat tím jeho pozornost. Znat odpověď na to komu a jak produkt či službu prodat – zde je dobré zajistit si nějaký vypovídající průzkum nebo analýzu trhu, aby nedošlo k rozčarování, že trh takový produkt nejen nechce, ale třeba už ho dávno využívá a my nejsme schopni přijít s něčím novým. Nemusí se ovšem hned podnikat průzkum postavený na obsazení celého trhu, který stojí nemalé prostředky. Je potřebné zejména udělat průzkum, který vytvoří tvůrce projektu na základě dostupných zdrojů – internet, noviny, okolí, vnitřní stanoviska atd. Dále potřeba mít alespoň reálnou představu o organizaci podnikání bez které se riskuje chaos při samotném zahájení

a reálný negativní dopad na další funkce. Představa o možných konkrétních rizicích a faktorech, které negativně mohou ovlivnit realizaci záměru a jeho úspěšný rozjezd. Je dobré mít představu o časových úsecích příprav projektu při rozhodnutí realizace záměru – založení živnosti jako OSVČ nebo právnické osoby, zajištění podpory – komunikace a rychlost dodavatelů, zajištění zázemí – úspěšné zvládnutí všech administrativních úkonů při podnikání včetně zajištění IT podpory, která je dne nezbytnou.

2.2.2 Analýzy

Analýzy v rámci podnikatelského plánu můžeme rozdělit na dvě hlavní oblasti a to na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Jednotlivé typy analýz se pak snaží definovat oblasti

2.2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je velice populárním a relativně jednoduchým nástrojem pro posouzení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti nebo zkoumaného podnikatelského záměru. Pro lepší posouzení je pak zkoumaný objekt posuzován i z pohledu vnějších faktorů působících na zkoumaný objekt a to zejména z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Silné a slabé stránky jsou všeobecně chápány jako vnitřní faktory zkoumaného objektu. Jedná se tedy spíše o vlastnosti, které jsou pod vlivem a kontrolou a je možné je snadno ovlivňovat. V praxi se jedná i o faktory, kterých si je průběžně společnost nebo autor nového podnikatelského záměru vědom a nebo se je snaží sám odhalit, aby předešel problémům v budoucnu. Může se jednat o problematiku v oblasti řízení projektu a jeho případné nedostatky, problematiku vedení společnosti, administrativní operace, zvláštnosti a originalitu produktu, kvality zaměstnanců.

Tato metoda se nejčastěji znázorňuje pro lepší představu a použitelnost v praxi jako kvadrant, kde se protínají jednotlivé hodnocené faktory a lze tak i snadno zjistit jakou taktiku zvolit pro řešení případných nedostatků. Více je pak vidět na následujícím obrázku.

		Interní faktory	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí faktory	Příležitosti	Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj svých silných stránek, služeb či výrobků	Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	Použití silných stránek pro zamezení hrozeb a posílení pozice	Vývoj strategií, díky kterým je možné odstranit hrozby ohrožující produkt kvůli slabým stránkám

Tabulka 4: SWOT analýza Adaptováno z < <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

2.2.2.2 SLEPT analýza

Jelikož žádný podnikatelský záměr neexistuje odtržen od reality, je zjevné, že na něj bude mít vliv mnoho faktorů. Tržní prostředí tak má významný vliv z pohledu konkurence se kterou je potřeba počítat a snažit se snížit její vliv a rizika s ní spojená. Pro přesnější zobrazení a analýzu prostředí kolem podniku lze efektivně použít tzv. SLEPT analýzu. Tento typ analýzy podrobněji popisuje následující faktory¹⁹:

Sociální	(sociální pohled)	-	Social
Legislativní	(právní a legislativní pohled)	-	Legal
Ekonomické	(ekonomický pohled)	-	Economic
Politické	(politický pohled)	-	Political
Technologické	(technicko-technologický pohled)	-	Technology

Sociální pohled zkoumá demografické charakteristiky okolí, životní úroveň, kulturní a národnostní snášenlivost, vliv vzdělání aj.

¹⁹ <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDzaSLEPT.aspx>

Legislativní pohled má za úkol popsat právní normy, které se týkají projektu z pohledu daní, zákoníku práce, soudních procesů – vymahatelnost práva a hlavně zákony, které mají vstoupit v platnost v dohledné době, kdy mohou ovlivňovat negativně projekty.

Ekonomický pohled zkoumá především makroekonomickou situaci země – z pohledu inflace, HDP, úrokové míry, z pohledu daní – jejich výše, dostupnosti finančních prostředků, úvěrů a výši úrokových sazeb.

Technologický pohled sleduje úroveň, podporu a orientaci vědy, technologickou vyspělost a její flexibilitu na změny trendů ve světě.

2.2.2.3 Marketingový plán²⁰

Marketingový plán se musí vždy opírat o trendy trhu a především o to, co chce zákazník. Právě zákazník je ta složka, které zpět přináší peníze na další rozvoj případně na pokrytí již vzniklých nákladů. Marketingový plán ukazuje jakým směrem a jakým způsobem se chce podnik prosadit a prezentovat na trhu. V průběhu vývoje je tak několik různých způsobů prezentace podniku, které se do jisté míry odvíjí od jeho pozice na trhu. Ve svém počátku bude většina firem vědomě i nevědomě postupovat na základě tzv. marketingového mixu, kdy bude operovat se složkami ceny, produktu, propagace a distribuce svého výrobku nebo služby.

Tento typ plánu je důležité rozdělit na počátku do několika fází, jejichž specifika budou závislá na historii produktu firmy. Je nutné si uvědomit kde se bude na trhu produkt v budoucnu nacházet a počítat již různým využitím marketingových instrumentů, tak aby trh byl stále držen ve znalosti produktu. Úspěšnost produktu pak není zaručena masivní reklamní kampaní, ale typem reklamy a dobrou znalostí trhu připraveností na všechny jeho změny, včetně vstupu např. konkurence nebo vzniku nového produktu na pozici substitutu.

²⁰ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK., M. Marketingové řízení malých a středních podniků 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o. 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8

2.2.2.4 Operační plán

Tento typ plánu je postaven na základě vzniku podnikatelského záměru a dává jednotlivé kroky jeho vývoje do souvislostí s ostatními fázemi vzniku projektu. Je velice důležitý jak pro podnikatele samotného, tak pro případné investory. Jedná se o naplánování všech důležitých kroků tak, aby se předcházelo zdržování projektu ve fázích, které ho mohou ohrožovat nebo výrazně zpomalit, či prodražit. Operační plán je schopen odhalit možné komplikace před jejich vznikem a upozornit na slabá místa vzniku podnikatelského záměru. Jedná se harmonogram prací a časové vymezení jednotlivých důležitých činností – časový sousled. Nečastě je pak možné využít Ganttových diagramů, metody kritické cesty – nejdelší možné doby trvání vzniku projektu.

2.2.2.5 Finanční plán

Finanční plán pro většinu projektů a tím více pro zakládání nových podnikatelských záměrů potřebuje jako vztyčný bod počáteční rozpočet, finanční výkazy, které popisují jak minulost, tak ukazují předpokládaný vliv změny na budoucnost a to v horizontu nejlépe tří let, přičemž první rok je dobré rozdělit na menší časové úseky, minimálně měsíce. Tento plán obsahuje předpokládaný plán finančních toků. Součástí bývají výpočty finančních ukazatelů.

Součástí finančního plánu je v případě nově vznikajícího podnikatelského subjektu zakladatelský rozpočet.

V rámci finančního plánu je možné definovat čtyři složky – plánování investic, nákladů, příjmů a realizované zakázky – obrat.

V rámci plánování investice je v plánu spočítána finanční náročnost investice, přičemž by měla být dodržena tzv. zlatá zásada financování, tj. dlouhodobé investice, dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem. V této fázi si musí podnik nebo začínající firmy uvědomit jaké vybavení opravdu nutně potřebuje a jaké náklady budou spojeny s jeho pořízením a jakou dobu bude trvat jeho zařazení do procesu.

Úkolem plánu nákladů je stanovit a definovat veškeré náklady s tím, aby se jejich suma následně snižovala na nutné minimum. Náklady jsou pak rozděleny do dvou hlavních skupin a to náklady na vznik projektu a náklady spojené s jeho provozem.

Plán obratu a výsledku hospodaření vychází především z průzkumu trhu a predikce vývoje. Výsledkem pak může být jak zisk tak ztráta. V některých oblastech je nutné počítat v prvních letech i se ztrátou, která nutně nemusí znamenat špatný záměr, ale logický vývoj. Vše pak ujasní ukazatel doby návratnosti.

Plán finančních toků je dobré upravovat z důvodu předcházení platební neschopnosti tak, že předpokládané příjmy jsou uváděny v minimálních hodnotách a výdaje v hodnotách maximálních. Vše je pak nutné neustále aktualizovat a mít tak jasný přehled o finančních prostředcích.

2.2.2.6 Hodnocení rizik

Všechny projekty, které jsou plánovány v delším časovém horizontu jsou vždy spojeny s určitou mírou rizika, která vychází z proměnlivosti trhu a nemožností analyzovat a předcházet všem možným rizikům. Hodnocení rizik má za úkol případný dopad rizik snižovat a nebo v lepším případě jim předcházet včasným odhalením.

Hodnocení rizik tedy:

- odhaluje rizikové elementy
- hodnotí a přiděluje míru závažnosti rizika
- plánuje postupy řešení rizikových situací
- stanovuje opatření pro předcházení

Rizika je možné definovat:

Přímo – na základě statistických údajů – vyjádření číselně

Nepřímo – na základě specifických charakteristik – zjištěných údajích o trhu atd.

2.2.3 Plány pro zavedený podnik

Zavedený podnik by měl být již na plánování připraven a mělo by být samozřejmostí plánování všech jeho činností, tedy i plánování dalšího projektu nebo nového typu podnikání v návaznosti na současný stav.

Pánování v zavedeném podniku pak musím více brát zřetel na majetkovou strukturu a případné další účastníky v postavení investora nebo poskytovatele kapitálu, dále brát zřetel na historii podniku a v neposlední řadě i kontrolovat vliv dopadu na stávající podnikání, které novým záměrem může být fatálně dotčeno nebo jinak výrazně ovlivněno.

Veškeré plánování by tedy mělo být v souladu se obchodní strategií, misí i vizí podniku. Musí být i v souladu s záměry důležitých klientů, kteří by mohli chápat nový produkt jako útok jak svoji pozici nebo mít obavy o stabilitu současného produktu, který odebírají a mohli by se bez varování obrátit na konkurenci. V této fázi je dobré včas informovat všechny zainteresované skupiny, pokud to není v rozporu s případným know-how nebo uvědomění si díry na trhu a odhalení tak případné konkurenční výhody.

Analýza současného stavu

Tato část diplomové práce bude zaměřena na analýzu současné situace podnikatelských aktivit majitelů přímo spojených s jejich majetkem – areálu zámku. Na základě znalostí z prostředí budu popisovat mnou zjištěné nedostatky v řízení areálu při správě, údržbě, investicích, absenci dotací a rozvojem areálu jako komerčního střediska určeného jak pro soukromé, tak pro podnikatelské, turistické a kulturní aktivity. Snahou bude odhalit potenciál a rozšířit tak podnikatelské aktivity na úroveň, která bude v průběhu čas přinášet přidanou hodnotu ve formě atraktivity. Zvýšená atraktivita pak ve značné míře může přinášet majitelům volnější ruku ve srovnávání cen pronájmů a služeb plynoucích z užívání jejich majetku a tím i zpětný přínos pro většinu klientů.

Historie objektu

Historie rodu Belcredi sahá až do počátku minulého tisíciletí. Rod byl vždy vážený a zřídka kdy se staral pouze o vlastní prospěch a ohlížel se i na méně majetné supiny, umělce a sirotky. Z historie je dobré zmínit období od roku 1937 až do současna, kdy tehdejší politické situace dokázaly zničit po dlouhá léta budované hospodářství a přivést ho až k tristnímu desolátnímu stavu, který měli majitelé možnost sledovat z povzdálí až do navrácení majetku lety 1992 až 1993.

II. světová válka²¹

Kvůli protiněmeckým postojům byla za 2. světové války uvalena na majetek nucená správa. Rodina se mimo jiné objevila na seznamu R.Heindricha české šlechty, jejichž majetek měl být zabrán a odstaven ve prospěch německé okupaci.

Po válce se hospodářství díky práci majitelů pomalu začalo zotavovat, ale poválečný režim tomu chtěl jinak a z politických důvodů odešla v únoru 1948 většina starších členů rodiny a dětí do emigrace. Později se přidali další. Líšeň neopustil pouze Ludvík Belcredi, který díky své práci v červenci 1949 obdržel diplom od A. Zápotockého, že jako první na Moravě splnil dodávky obilí. Ovšem o měsíc později

²¹ BELCREDI, L., Historie zámku v Líšni. 1.vyd. Brno: M+K+L Belcredi vlastním nákladem, 2007.

byl uvězněn a následně s odůvodněním, že se o svůj majetek nestará, mu byl majetek zabaven.

V průběhu let se stalo hospodářství se zámek základem JZD a ve všech budovách se časem střídala řada organizací a sídel orgánů tehdejšího režimu. Jako první to byla vojenská katedra vysokých škol, administrativa továrny kuličkových ložisek, Národní výbor. Následovalo období, kdy veškerý potenciál byl vyčerpán díky absenci údržby a devastace objektu. Pouze část zámku sloužila až do revoluce roku 1989 jako sídlo stomatologů a přízemí sloužilo pro bydlení. Na počátku 80. let byla v plánu přestavba zámku na víceúčelové kulturní zařízení, kdy zámek utrpěl nejvíce necitlivých zásahů a byly zničeny poslední zbytky původních maleb a architektonických řešení. Zbourána byla arkáda, která uzavírala nádvoří a to způsoben kopírující tehdejší mentalitu zdegenerovanou lety socialistické malosti. Místo ní mělo být vystavěno administrativní křídlo Podniku bytového hospodářství, které dostalo budovu do své péče. Uvnitř zámky byly provedeny další zásahy jako bourání stěn a narušení nosné zdi z čela zámku, tak aby byl objekt použitelný k účelům zcela ignorujícím jeho ráz a historii. Již v padesátých letech bylo zničeno veškeré vybavení jako kachlová kamna, fresky a krby. Poničen byl zámecký park a okolí pod tehdejší zámeckou stájí bylo navýšeno navážkami, které měly za následek zvýšení spodních vod a zatopení zámeckých sklepů. Jejich následná sanace pak stála mnoho úsilí. JZD opustilo objekt v roce 1977. V dalších letech objekt sloužil pro různé státní podniky s nesourodými činnostmi. Budovy zažily neskutečnou devastaci, většina z nich byla bez oken, jiná bez stropů a střešních krytin. Zbrojovka Brno v 80. letech využívala mimo jiné jednu z největších a nejstarších budov – stodolu, která v roce 1988 shořela do základu.

Restituce 1992-1993

Po revoluci, kdy již nežil původní majitel Ludvík kvůli životu, který mu částečně diktoval poválečný režim (věznění a nucené práce), byl majetek navrácen v restituci jeho manželce Miloslavě a dvou synům Karlovi a Ludvíkovi. Jejich respekt a péče o rodinné dědictví pak stál za postupnou rekonstrukcí a oživením objektu, který stále stojí své majitele velké úsilí. Ještě dnes zůstává rozum stát nad postupy tehdy zřejmě zcela neodborně dosazenými správci, kteří se dopouštěli zvěrstev na majetku, který snad ani na starost mít nechtěli.

Od poloviny devadesátých let se tak opět navrací život na místa, kde se dlouhá léta jen mařilo vše, co bylo vybudováno v minulosti.

Dnes se v objektu nachází několik ekonomický subjektů, které jsou navázány na rodinu majitelů a dále pak společnosti, které zde působí v pronajatých prostorách.

Oživení objektu po restituci

V průběhu devadesátých let započali majitelé náročnou cestu k oživení objektu, který kvůli své minulosti dospěl do stavu, který neodkladně potřeboval větší rekonstrukce a opravy. V této fázi neměli možnost čerpat z vlastní úspor nebo rent, které by jim v průběhu času plynuly z využívání objektu třetí stranou. Jelikož naše republika nebyla ještě součástí dnes již několikrát rozšířené Evropské unie, bylo třeba investovat do podpory podnikání a do oblastí, které nesly odkladu, do modernizace infrastruktury, která je nutná pro rozvoj ekonomiky, nebylo možné standardní cestou žádat ani o jiné dotace či podpory z fondů na to určených. Ne jednou se setkali s přístupem úředníků, který nabádal k odevzdání majetku státu, když nemohou z vlastních zdrojů opravy investovat. Samozřejmostí byla existence spousty spekulantů, kteří se všemožnými způsoby snažili majitele, dle jejich slov, o majetek připravit různým dosazováním do funkcí ve společnostech, které s sebou nesly 100% finanční odpovědnost za nezdary v podnikatelské sféře. Bohužel dlouhá léta se podepsala i na citu pro znalost a orientaci v politické i podnikatelské sféře a oprávněná opatrnost vedla k neuskutečnění četných podnikatelských záměrů, které by dnes s odstupem času mohly slavit úspěch. Jednalo se zejména o opatrnost při využívání externího financování oprav a modernizací, které mohly vést při citlivém a kvalifikovaném hospodaření k jistě velice zajímavým ziskům a s ohledem na všechny ekonomické aspekty k rychlé návratnosti investic.

Opětovně nabytý majetek byla tedy rodina restituentů nucena částečně prodat developerským společnostem a soukromníkům jako stavební parcely a to často i po reálnou tržní cenou. Jedním z důvodů byla možná nekvalifikovanost v jednání s kupující stranou, další důvod bylo jistě upřednostnění rychleji a jednodušeji nabytých finančních prostředků nutných k zabezpečení opětovného rozpořívání všech podnikatelských aktivit spojených s celým navráceným majetkem. Tato práce se bude

ovšem zabývat aktivitami, které se odehrávají v areálu zámku. Do jisté míry však kopíruje dění i při ostatních podnikatelských aktivitách s restituovaným majetkem.

Pro lepší uvedení do reálného stavu zkoumaného objektu a uvědomění si velikosti objektu uvedu popis areálu se všemi budovami a pronajatými plochami. Tím bude i možné podrobnější rozebrání všech procesů týkajících se správy zámku a všech jeho aktivit.

Charakteristika areálu a jeho částí:

a) hlavní budova zámku

Hlavní budova zámku stojí na parcele o velikosti 3.283m^2 - zastavěná plocha a nádvoří. Tato budova tvoří hlavní část areálu a je využívána k mnoha účelům. Téměř 1/5 je využívána k soukromým účelům – residenční bydlení majitelů či sály pro soukromé společenské akce a přilehlé chodby.

Pro správné účely jsou zabrány prostory o velikosti cca 100m^2 . Tato plocha však není využita v plné míře a je zde i skrytý potenciál pro další možné pronajímání.

V polovině 80. let byla započata rekonstrukce prostor dříve provozovaných jako restaurace. To bylo základem pro další osud prostor, které jsou až do dnešního dne provozovány tímto typem podnikatelské činnosti. Celková pronajatá plocha v užívání restaurace včetně všech odbytových prostor, toalet, zázemí pro zaměstnance a skladových prostor činí 352m^2 . Prostory jsou pronajímány třetí osobě a dochází tak k doplnění služeb penzionu, což bude zmíněno dále při analýze nájemníků. Četné prostory dovolují pronajímat plochu jako kanceláře. V současné době se pronajímají prostory o celkové ploše 615m^2 tímto způsobem, nebo je zde provozována jiná administrativní či podnikatelská činnost nevýrobního charakteru. Nejzajímavější částí je pak prostor pronajímáný městskou částí jako obřadní síň. Je využívána jak pro pořádání svateb, tak v posledních letech stále méně často pro kulturní akce, školení nebo výstavy. Je to především způsobeno tím, že nájemník nemá důvod tyto podnikatelské aktivity dále rozvíjet, protože to ani nevyplývá z účelu pronájmu. Tato část pak bude v další části práce podrobena další analýze a bude i navržen podnikatelský záměr tak, aby zde mohly být i nadále realizována úřední svatby, tak i další aktivity, které by se nevyklučovaly s další činností kulturního rázu. Pronajatá plocha, tak jak je uvedeno ve smlouvě činí 434m^2 .

b) penzion

Budova penzionu zabírá plochu o velikosti 849m² zastavěná plocha a nádvoří. Tato budova byla přestavěna z chátrající budovy, který v minulosti sloužila jako kravín a byla díky minulému režimu v desolátním stavu. Unikem této stavby jsou renesanční křížové klenby v jedné z jeho části, která slouží v rámci penzionu jako prostor k pořádání svatebních hostin, firemních rautů a dalších společenských akcí či školení.

c) sýpka

Další budovou ve které se nachází křížové klenby mimo hlavní budovu zámku je budova bývalého pivovaru a později provozovaná jako sýpka nebo sladovna. Bohužel v dnešní době není budova využívána žádným produktivním způsobem a je ve stavu, kdy je zamezeno případnému chátrání – byla provedena oprava střechy a výměna oken. Finanční prostředky vložené do její opravy nemají již několik let žádného využití, tak aby bylo možné mluvit o investici do podnikání. Možná využití budou probrána v další části práce.

d) zámecký park a přilehlá zeleň

Nedílnou součástí zámeckých areálů je park. Ne jinak je tomu i v našem případě. V areálu se nachází park, který zabírá plochu o výměře 27.128m². Stejně jako celý areál je i park označen za kulturní nemovitou památku. Z toho důvodu je třeba o něj pečovat a udržovat ho jak z bezpečnostních důvodů, tak i ohledem na jeho další budoucnost. Zámecký park a přilehlé zatravněné plochy pak vyžadují nejen takovou péči, že je z toho důvodu třeba zaměstnávat jednoho stálého zaměstnance, který se v zimních měsících stará o přípravu na výzdobu v areálu a hlavně udržuje přístupové cesty ve sjízdném či schůdném stavu. Přes letní měsíce se stará o údržbu veškeré zeleně a v průběhu školních prázdnin jsou pak zaměstnáni na dobu cca 3 týdnů 2-3 sezónní zaměstnanci. Bohužel na údržbu těchto všech těchto ploch není pobírána jakákoli dotace. Slabou útěchou může snad být jen osvobození od daně z nemovitosti z důvodu, že je park většinou zpřístupněn veřejnosti.

e) stáje

Součástí areálu jsou i budovy a plochy, které jsou pronajímány za účelem provozování stájí a jezdecké školy. Celková pronajatá plocha v areálu zámku bez ploch, které jsou mimo tento areál a jsou využívána za stejným účelem činí 21.608m².

Stáje byly v minulosti provozovány v rámci rodiny majitelů, ale jejich pracovní vytížení a sklony k jiným aktivitám měly za následek záporné výsledky hospodaření a proto byla tato část areálu postupně pronajímána několika subjektům. Dnes je pronajata již třetí rok akciové společnosti, která se v rámci jedné z její činností věnuje i závodům parkuru a umožňuje ustájení soukromých koní.

f) ostatní budovy

V rámci údržby areálu je jedna budova využita jako zázemí pro zahradní a jinou potřebnou techniku. Dále je zde i zázemí pro zaměstnance, který má všechny činnosti s údržbou spojené na starosti. Jedná se o plochu cca 300m².

V druhé části této budovy je pak skladový prostor, který je pronajat soukromé firmě a který je z části upraven pro administrativní účely.

Jedna z budov je pronajata soukromé firmě, která zde provozuje zámečnickou činnost a plocha kterou využívá ke své činnosti je 302m².

Poslední budova je pak využívána majiteli pro residenční bydlení, tedy se dá specifikovat jako rodinný dům, ale jeho stavby přímo navazuje na hlavní budovu zámku a historicky byla využívána pro bydlení zaměstnanců šlechty, či jako místo pro práce spojené s jejich zaměstnáním – prádelny, kuchyně a sklady.

3. Analýza současného stavu

Analýza současného stavu se bude vzhledem k následující kapitole zabývat analýzou třech, z pohledu podnikatelského záměru důležitých subjektů, které v areálu působí a jejich souhra bude v záměru probírána a bude plánován její ekonomický přínos jak pro jednotlivé účastníky, tak pro majitele objektu. Bude se jedna o analýzu činností a funkcí penzionu, restaurace a využití obřadní síně.

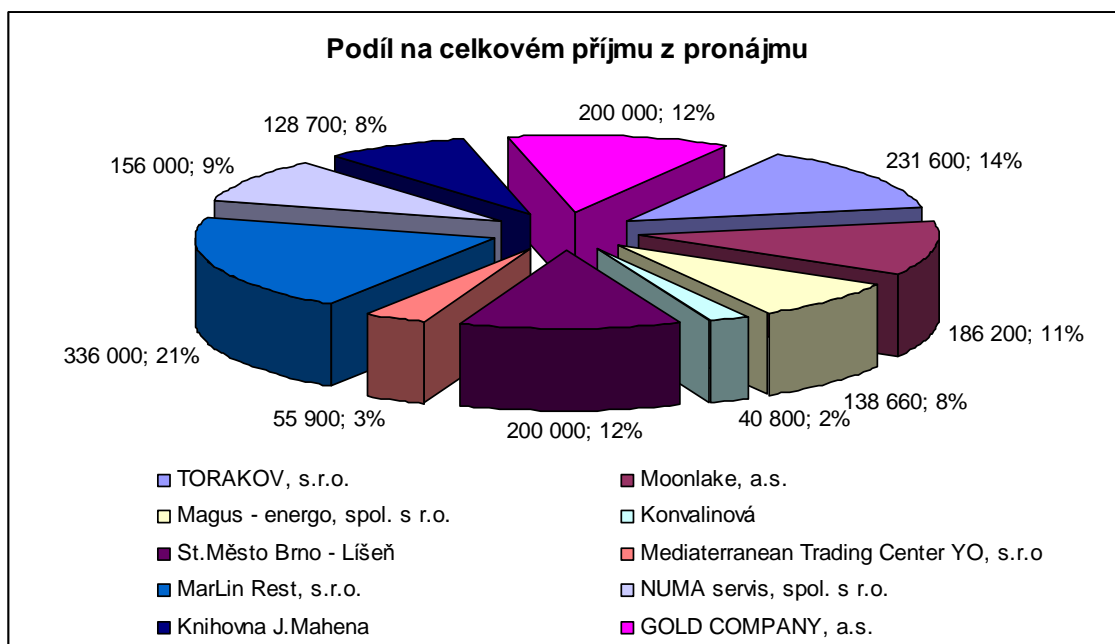
3.1 Analýza zákazníků

Zákazníky jsou jak soukromé tak právnické osoby či podnikatelé. Každý z uvedených má jiný důvod využívat servis třech sledovaných poskytovatelů služeb. Ani jeden z uvedených pak nemá žádné dlouhodobě smluvně zavázané partnery, kteří by jim poskytovali jistotu jakýchkoli finančních toků. Tento finanční tok spojený s jejich činností je vázán pouze na majitele objektu. Zákazníci využívají jejich služeb jak na základě minulých zkušeností, tak i na základě momentální finanční situace.

Je možné ale říci, že penzion má klientelu především z řady tzv. firemní klientely, tedy zaměstnanců firem, kteří jsou zde na služebních cestách. Dále jsou to v menší míře turisté a hosté svateb konaných v areálu atd.

Restaurace pak těží především z pořádání větších akcí a na provoz by si měla vydělat denní nabídkou jídel, tzv. menu. Stabilní klientelu si může získat například smlouvu s firmou, která bude využívat dlouhodobě jejich služeb pro své zaměstnance a bude jim např. jídlo zde dotovat.

Klientelu obřadní síně z pohledu aktu svatby je pak možné z dlouhonohého hlediska posuzovat pouze na základě referencí, které budou poskytovat novomanželé a svatební hosté dalším nesezdaným párům a jiným potencionálním klientům prostřednictvím tzv. pozitivní reklamy.



Graf 2: Podíl nájemníků na celkovém ročním příjmu z pronájmu

3.2 Analýza konkurence

Konkurencí pro analyzovaný objekt lze identifikovat různými způsoby. Obor jejich činností je pak v oblasti pronájmu nemovitostí, poskytování zázemí pro kulturní a společenské akce, prostory pro pořádání svatebních obřadů, ubytovací zařízení atd.

Konkurence ze strany pronajímatelů a provozovatelů kancelářských a prostor využitelných pro malovýrobu je v okolí zámku mnoho. Trh z nemovitostmi je podobnými nabídkami momentálně přesycen, jinými slovy nabídka převyšuje poptávku. Je tedy zřejmé, že kvalita poskytovaných služeb a atraktivita prostředí bude hrát významnou roli.

Konkurence penzionu

Penzion má konkurenci jak v podobných provozech v blízkém okolí, tak i konkurenci v provozech, které mají vyšší kapacity a zajímavější možnosti využití ubytovaných osob např. ve formě solária, sauny, bazénu atd. V tomto případě pak není možno mluvit o klasické cenové konkurenci, protože trh nastavil ceny tak, aby cena odpovídala poskytnuté službě. Často jsou pak některé služby k dispozici za poplatek, což nepřináší cenovou konkurenci.

Konkurence restaurace

Restaurace má konkurenci především v okolních provozech, které dlouhodobě těží mimo jiné i z prostor zámky a to díky jejich blízkosti. Dále je zde i trend spotřebitelů např. piva v návštěvách oblíbených podniků a nechut' měnit za možná kvalitněji ošetřené pivo na úkor oblíbených prostor. Navíc ceny jsou v restauraci u těchto položek spíše vyšší.

Konkurence obřadní síň

Obřadní síň je konkurence schopná hned z několika pohledů a jedním z nich je její velice dobrá poloha z pohledu města i okolí. Konkuruje jí především prostory nedalekého známějšího objektu, kde se za obřady platí nemalé částky a to především za exkluzivitu a společenský statut prostor.

3.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model je manažerským analytickým nástrojem, který umožňuje podívat se na problematiku z pohledu tlaků uvnitř konkurenčního prostředí – jedná se o základní interakce mezi konkurencí, dodavateli, zákazníky a případnými substituty. Na základě jejich působení je pak možné odvozovat budou ziskovost oboru.

3.3.1 Vstup nové konkurence

Konkurence v této oblasti je v zásadě stabilní a to i přes fakt, že se jedná o obor činnosti, který není nějak složitě přístupný pro všechny. Hlavní problematika vstupu nové konkurence se odvíjí od možnosti nových subjektů překonat podmínku zisku živnostenského oprávnění v oblasti poskytování pohostinství, schválení prostor hygienou a případně dalšími zainteresovanými úřady.

Konkurenci je možno chápat jako omezenou díky počtu vhodných prostor pro podobnou činnost. Z tohoto pohledu má studovaný areál výhodu polohy i společenského statutu. Není nějak omezen smlouvami o pronájmu a to především díky majetkové

struktuře. Jediný subjekt, který je v pronájmu provozuje činnost opět v areálu a v případě změny majitele je možné do budoucna ovlivňovat osud prostor stejně tak i nového nájemníka.

3.3.2 Interní konkurence odvětví

Konkurence v odvětví a možný přechod zákazníků je potřeba sledovat ze dvou pohledů. Jedná se o stálou klientelu, kterou tvoří stabilní návštěvníci restaurace a případně penzionu, kteří mají dlouhodobou dobrou zkušenost s poskytovanými službami a nemají důvod měnit. Druhou skupinu pak tvoří skupina klientů, kteří svůj čas tráví rádi v pohodlném a příjemném prostředí a vybírají si na základě referencí a pocitu – na tuto skupinu má pak velký vliv marketingová podpora. Zde hlavní roli bude hrát kvalita poskytovaných služeb a cenová úroveň restaurace, která je zatím nejvíce vidět a může lákat zákazníky bez ohledu na počasí a roční období, které jindy nahrává jiným službám.

Přechod a ztrátu klientů je tedy třeba sledovat hlavně z kvality poskytovaných služeb a jejich ekonomických důvodů. Největší energii je třeba věnovat pořádáním větších akcí, na kterých se vydělává a menší a stabilní provoz pak vydělává na fixní náklady.

Konkurence na tomto trhu je dostatečně vysoká a nahrává tak konečnému spotřebiteli, který dostává za své peníze adekvátní produkt.

3.3.3 Substituční služby

Substituční služby jsou hůře definovatelné. Ubytování lze nahradit pouze ubytováním – jedná se tedy již ne o substitut, ale o alternativy, které nelze považovat za substitut. Zákazník totiž nemůže chápat stejnou službu jako ubytování v hotelu nebo penzionu a s přejezdem do místa bydliště. Lze zde pouze za substitut chápat jinou verzi ubytování poskytovanou třetí stranou a tou jsou například hostely.

V případě restaurace je na možnost vynechání oběda v restauraci a vaření doma, zvolení tzv. fastfoodu, či jiné verze stravování.

Substituce kulturních akcí je pak snadné definovat a to díky nepřeborným možnostem dnešní doby. Je tedy v případě plánování například koncertních předsvatební sledovat současné trendy a respektovat poptávku. Není pak mnoho podobných prostor, které by za rozumnou cenu a v zajímavém stylovém prostředí nabízely kulturní vyžití pro zájemce o spíše menší představení, ale za které si rádi zaplatí vyšší cenu.

Existence prostor vhodných prostor pořádání svatebních obřadů je hodně a substitutem je pak především levnější forma, kostel atd. Zde se posuzuje především finanční stránka posuzovaných věcí. Kvalita provedení a atmosféra je pak ryze individuální záležitostí, ale je možné ji ovlivňovat ji správnou volbou taktiky při přesvědčování.

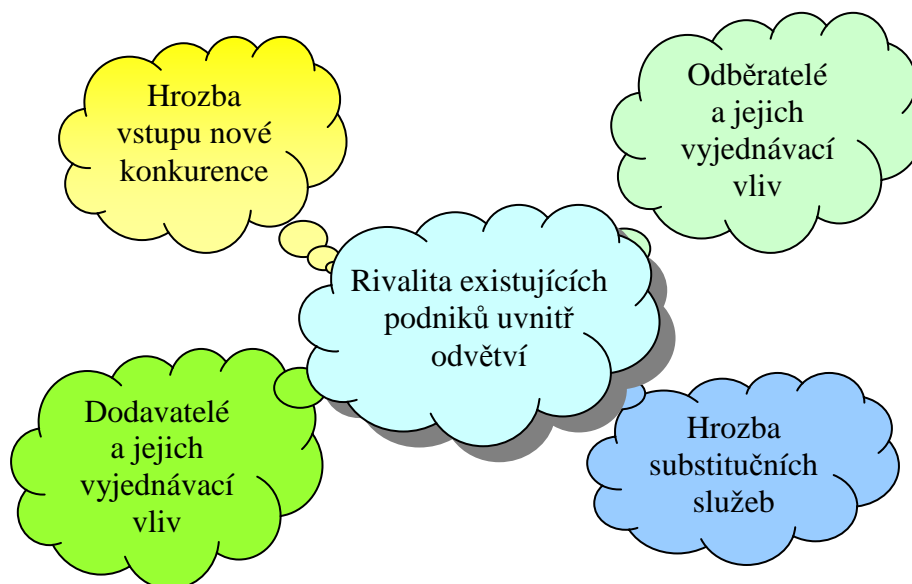
3.3.4 Odběratelé

V současnosti nelze analyzovat odběratele. Skupina odběratelů je v tomto případě spíše definovaná jako zákazníci a je popisována v předchozích částech. Odběrateli by se měli v budoucnu stát větší společnosti, které by měli zájem o dlouhodobější spolupráci. Dlouhodobější spolupráce se tak bude týkat především služeb spojených s provozem restaurace.

Poslední léta byla hodně závislá na postupné modernizaci areálu a je tedy pozitivní výhled na zlepšující se přínos dobrého jména rodiny majitelů spojených s adekvátně kvalitními službami poskytovaných v areálu.

3.3.5 Dodavatelé

Dodavatelů se v tomto oboru nemají moc vliv uplatnit, konkurence je tak velká a trh je nastaven tak, že každý kdo má velký odběr nebo dobré jméno spojené s dostatečným odběrem je vždy dobrým partnerem pro možnou slevu.



Obrázek 3: Porterův model seskupení

3.4 SLEPT analýza

Analýza změn okolí, tedy SLEPT analýza je dalším manažerským instrumentem, který umožňuje vyhodnocovat změny několika základních faktorů a jejich vliv na podnikatelský záměr. Jedná se o tzv. externí ukazatel vlivu, tedy nepřímo spojený s podnikatelským záměrem v jeho základu. Snaží se vyhodnocovat rizika neúspěchu při změnách pěti základních faktorů: sociální; legislativní; ekonomický; politický a technologický.

3.4.1 Sociální vlivy

Velikost populace, její věková struktura, zaměstnanost a geografické rozložení nahrává velké skupině, kterou lze považovat za cílovou. Existence většího sídliště, dobrá spádová oblast a dopravní dostupnost podtrhují zájem o možnost odbytu.

Ekonomická situace z pohledu příjmů a míry nezaměstnanosti nějak nezhoršuje výše uvedené pozitivní perspektivy. Z hlediska typu služby tak ani nehrozí riziko nesplácení dluhů za realizované služby a to ani v případě větších společenských akcí. Zde je ale dobré dobře prověřit klienty a dávat pozor v případě plateb po uskutečnění zakázky.

3.4.2 Legislativní vlivy

Veškeré legislativní změny je snadné monitorovat a vždy se na ně připravit. V této oblasti se dá pouze přikládat pozornost dani z příjmu, sazbě spotřební daně u alkoholu a změnám hygienických norem a s tím souvisejícím zákonům. V této oblasti nehrozí žádné větší změn znamenající markantní vliv na podnikání.

3.4.3 Ekonomické vlivy

Vzhledem k momentální absenci půjček ze strany provozovatelů jednotlivých činností je zanedbatelný vliv například úrokové míry. Úroveň inflace může hrát významnější roli vzhledem ke kupní síle a může znamenat snížený odbyt. Díky stavu české ekonomiky je tak prostor pro klidnější uvažování. Daňové zatížení bude mít vliv na jednotlivé subjekty projektu zvláště vzhledem k jejich právní nezávislosti.

3.4.4 Politické vlivy

Vlivy politické situace budou mít vliv například na poskytování služeb v oblasti, které se budou týkat spolupráce České Republiky se zahraničím a tím pádem využívání některých služeb. Vše ovšem spíše v okrajové míře. Výraznější vliv z pohledu politické situace nelze předpokládat.

3.4.5 Vliv technologie

Úroveň technologie a podpora jejího vývoje v současné době nemůže mít zásadní vliv na tuto oblast služeb.

3.5 Analýza služeb

Objekt poskytuje uživatelům – návštěvníkům tyto hlavní služby: kancelářské prostory, restauraci, společenské sály, školící místnosti, obřadní místnost, zázemí firem s lehkou výrobou, stáje a služby penzionu. Jednotlivé služby je dobré zvlášť analyzovat, a to především z důvodu různých poskytovatelů. Hlavní pro případ této práce je pak: restaurace, penzion a prostory obřadní síně.

Restaurace byla rekonstruována v roce 2009 a již více jak rok nabízí své služby široké klientele. Služby jsou ve srovnání s okolními podobnými zařízeními na vyšší úrovni, ale stále si restaurace hledá stálou klientelu. Hlavní problém je z pohledu neustálé změny kuchařů, kteří se občas kvalitativně liší a druhým problematickým bodem je absence originality pro dlouhodobější využívání, tedy pro klientelu, která se bude vracet a prostory dlouhodobě doporučovat. Restaurace již od svého otevření po rekonstrukci a pod vedením nového majitele provozu spolupracuje s penzionem při pořádání společenských oslav jako jsou svatby, firemní oslavy, rodinné oslavy, rauty Rotary klubu Brno distr. 2240 či srazy studijních skupin. Dále doplňuje své služby o denní menu, sezónní gurmánské speciality a degustační menu. Veškerý výběr alkoholu včetně rumů a vín bez problému uspokojí i náročnější klientelu. Na přání je pak možné doplnit zásoby pro soukromé akce dle představ klienta.

Restaurace pak samozřejmě má velký potenciál v rozvoji a propagaci díky tomu, že je ve stejné budově jako je obřadní síň a navazuje i na zámecký park, který mohou využívat svatební hosté jako místo pro relaxaci při této společenské události. Je zjevné, že pak právě tyto akce prosperují restauraci nejvíce a je třeba se na ně dobré specializovat.

Další službou jsou pak kapacity a zázemí penzionu. Ten zahájil svoji činnost v roce 2005 a jeho služby využívají jak cizinci, tak tuzemci na služebních cestách,

turisti a hosté svateb. Své služby poskytuje na světově kvalitativně srovnatelné úrovni a používá označení tzv. hvězdičkového systému, v tomto případě 3***. Vybavení je vzhledem k stáří hotelu moderní a kvalitní, včetně veškerého zázemí. Penzion vede po většinu doby tzv. 24 hodinový provoz a vychází tak klientům vstříc pro jejich pohodlí a bezpečnost. Pro dlouhodobé klienty a nebo pro stálé nabízí slevy.

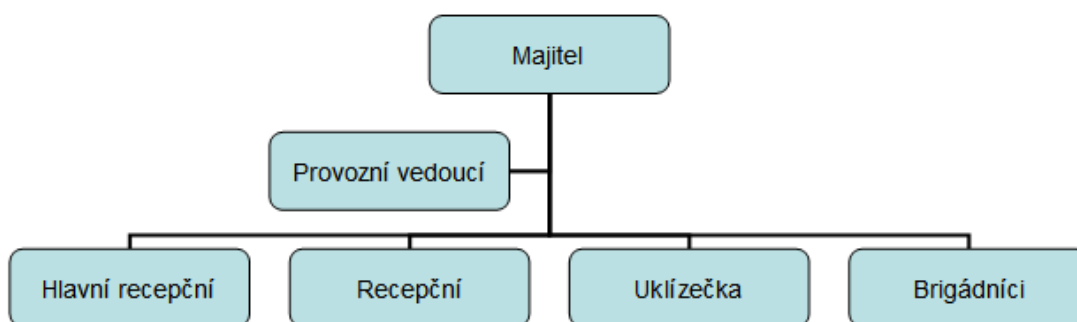
Bohužel penzion není po nedávno provedeném soukromém průzkumu na který odpovědělo 209 korespondentů téměř znám a většina dotázaných obyvatel z města i okolí má tušení kde se zámek nachází, ale o penzionu vědělo pouze 45 dotázaných. Toto vysvětluje, proč není penzion vytížen na alespoň 90%, ale pouze na 64% své kapacity. Služby penzionu je tedy možno považovat za kvalitativně adekvátní a restaurace v areálu jen skvěle doplňuje potřebný článek. Nový majitel restaurace navíc vybavil prostory takovým nábytkem a výzdobou, aby host penzionu měl pocit, že služby, které jsou mu zde poskytovány jsou od stejného nebo velice blízkého subjektu. Právně jsou oba ale odlišní.

Zásadní a hlavní potenciál je pak v obřadní síni, která je v současnosti využívána velice jednostranně a ze srovnání jiných podobných prostor v okolí vyplývá, že ne zrovna ekonomicky zajímavým způsobem. Svatební obřady jsou realizovány v režii obce a tedy nejsou nějak zpoplatněny. Jednostranným využitím je pak myšleno pouze užívání pro obřady a ne pro jiné formy společenských událostí. Prostory přitom k tomuto účelu přímo vybízejí. Prostředí je ovšem zařízeno dle souhry s prostory a svatebních obřadů se zde v průběhu roku koná více jak 100 obřadů.

3.6 Analýza organizace firmy

Organizace podnikání je na velice nízké úrovni a je tedy třeba provést změny. Současná situace je ve jednotlivých sledovaných subjektech následující:

Penzion je společností s ručením omezeným a je v majetku jedno z majitelů zámku. Základní kapitál činí 200.000,- Kč a má pouze jednoho vlastníka jednatele v jedné osobě. Za společnost a podepisuje jednatel. Organizační struktura je pak následující:



Obrázek 4: Organizační struktura penzionu

Majitel

Majitel a jednatel v jedné osobě zde má funkci spíše jako dozorce nad všemi aktivitami. Kontroluje zda všechny procesy směřují k záměru poskytovat služby na úrovni, kterou si klient zaplatil, případně dostává více ve formě dobrého přístupu. Veškeré hlavní úkony při správě koná Provozní vedoucí, který je členem rodiny majitele.

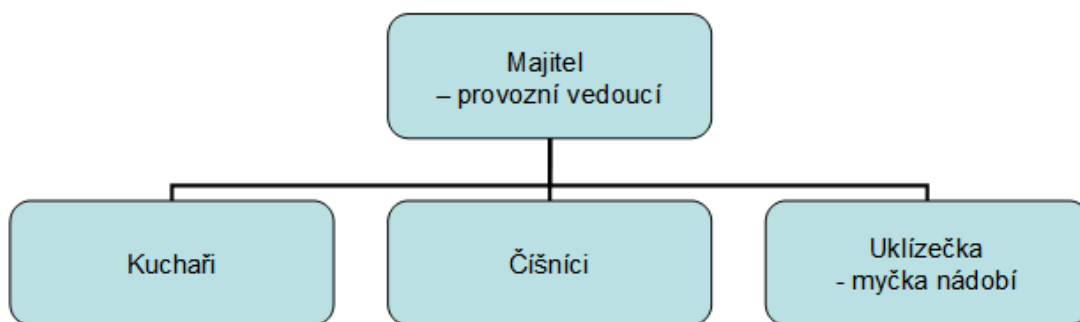
Provozní vedoucí

Provozní vedoucí plní většinu funkcí v rámci hotelu. Přijímá nové zaměstnance, kontroluje jejich práci, informuje majitele o všech důležitých aktivitách, komunikuje s účetní firmou, kontroluje pohledávky a závazky.

Hlavní recepční; recepční a brigádníci

Hlavní recepční komunikuje s provozní vedoucí o všech zakázkách a plánují služby ostatních zaměstnanců. Navrhuje změny v pracovních činnostech, stará se o větší zakázky ve formě dlouhodobějšího trvání pobytu hostů atd.

Restaurace realizuje svoji obchodní činnost jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál činí 200.000,- Kč. Jediný vlastník je i jednatelem a jedná samostatně i podepisuje. Organizační struktura je jednoduchá vzhledem k malému provozu a je následující:



Obrázek 5: Organizační struktura restaurace

Majitel – provozní vedoucí

Majitel a provozní vedoucí v jedné osobě jedná za provoz a dohlíží na všechny jeho složky. Řeší s kuchaři objednávky surovin, plánuje s nimi jídelní lístek, nakupuje suroviny, přijímá personál a jedná s klientelou při pořádání všech typů společenských oslav.⁴

Kuchaři

Projednávají s majitelem denní menu na další týdny, po dohodě mění položky jídelního lístku. Jsou odpovědní za objednávky surovin, tak aby bylo všechno dostatek a zásoby se případně nekazily. Přípravují svatební menu a mají za úkol sledovat trendy v gastronomii, tak aby byla úroveň jejich vaření v souladu s poptávkou trhu.

Číšníci

Obsluhují hosty a jejich úkol je reprezentovat podnik svým přístupem ke klientům. Musí umět poradit s výběrem pokrmů a případně i dohodnou změny v přípravě jídla s ohledem na přání a potřeby hosta.

Uklízečka – myčka nádobí

Je podporou kuchyně a celého provozu v oblasti úklidu. Myje nádobí, pomáhá kuchaři s přípravou některých surovin, dbá o čistotu celého provozu dle pravidel hygieny.

Obřadní síň vzhledem ke své orientaci, neekonomické činnosti a provozu v režii obce není možné nějak více definovat. Nájemní smlouva ale nějak zvláště neomezuje provozovatele v pořádání různých společenských akcí. O provoz se starají zaměstnanci úřadu, kdy při obřadu jsou přítomni 4 lidé, po obřadu je pak prostor v rukou osoby pověřené úklidem a přípravou na další obřad. Je také zodpovědná za stav a opravy. Organizační struktura vypadá takto:

3.7 Personální činnost

Personální činnosti definují například jak jednotlivé subjekty plánují, získávají, hodnotí a motivuje své zaměstnance. V této analýze spojena analýza personálních činností penzionu a restaurace. Analýza nájemce obřadní síně nemá pro tento účel smysl.

Plánování pracovníků

Jednotlivé subjekty mají úzký profil zaměstnanců, které pro svoji činnost potřebují. Je tedy zřejmé, že větší plánování této části není na místě, ale je dobré si uvědomit rizika způsobená odchodem jednotlivých zaměstnanců a být připraveni i na dlouhodobé absence z různých jiných důvodů, např. zdravotních. Pracovníci na jednotlivé pozice jsou přijímáni standardně na zákonem stanovenou zkušební dobu, aby bylo možno odhalit jejich kvality a požadavky. Důraz je v tomto období kladen na seznámení a splynutím s prostředím, které má svá specifika a na zjištění zda je zaměstnanec schopen a ochoten pracovat v daném nasazení, jaké provoz vyžaduje. Cení se pak kreativita a případné návrhy změn, které mohou přispět k vyšší kvalitě služeb.

Pracovníci jsou pak přijímáni na konkrétní pozice a je téměř vyloučena jejich fluktuace mezi činnostmi.

Hodnocení pracovníků

V obou sledovaných případech je pracovní poměr uzavřen s fixním platem a hodinovou sazbou. Je to hlavně z důvodu, kdy se mění směny jak u kuchařů, tak

u číšníků i většiny personálu penzionu. Jednotlivý zaměstnanci jsou pak motivováni jednak bonusy za náročnější akce při konání svateb a jiných společenských oslav. Dále pak za proaktivně přístup k jejich práci – pokud je jejich aktivita zjevná, nebo prokazatelně zvyšují dobré jméno provozu. Tento přístup je hlavně zřetelný u zaměstnanců restaurace.

Zaměstnanci penzionu jsou pak v tomto ohledu spíše placeni za odvedenou hodinovou práci. Stabilně se odměny nevyplácejí. I když povědomí o možném zvýšení na základě dobrých nápadů zde je.

Systémy vzdělávání

Zaměstnanci nejsou soustavně vzděláváni. Školení probíhá především v případě změny některých norem bezpečnosti práce, hygieny a případných souvisejících předpisů.

Kolektivní vyjednávání

Zaměstnanci vzhledem k velikosti provozu nemají žádné odborové hnutí, které by jakkoli hájilo jejich zájmy.

3.8 Technicko administrativní analýza

Všechny tři sledované podnikatelské objekty využívají pro svoji činnost veškeré standardně používané technické prostředky pro administrativu ve formě správně zvoleného počítačového základu a správné softwarové podpory. Tento stav je uklidňující, protože pro další rozvoj bude nutné mít tuto složku pod kontrolou a řešit některé části spojení a spolupráce práce na základě dobrého počítačového vybavení tak i práce s vhodným programovým vybavením.

Webové presentace jsou v dnešní době nedílnou součástí propagace většiny typů podnikání. Jejich vzhled, funkčnost a využití standardních formátů i novinek v aplikacích využívaných v této oblasti s sebou přináší velký potenciál, ale i případné problémy z pohledu jejich realizace a údržby. Ne ojediněle se můžeme setkat

s prezentacemi, které jsou neodborně spravovány a jejich uživatelům – potenciálním klientů, tak může způsobovat jejich prohlížení, či orientace na nich problémy. V dnešní době je i dobré pamatovat na zobrazování některých funkcí přes mobilní telefony.

Oba sledované objekty mají své webové presentace v souladu jejich typem podnikání a jsou dle potřeby aktualizovány nebo modernizovány. U penzionu nechybí možnost zaslání objednávky online a restaurace aktualizuje pravidelně svoji nabídku. Stránky jsou řešeny spíše jednodušeji, ale s ohledem na funkčnost, která je spíše prvořadá, než některé aplikace, které spíše naleznou využití v jiné sféře podnikání. Ani u jednoho subjektu pak nechybí jazykové mutace v základních jazycích, jako je němčina a angličtina. Stránky jsou pak optimalizovány tak, aby v nejpoužívanějších vyhledávačích byly na předních pozicích, což s sebou nese potenciál nových klientů.

3.9 Hodnocení finanční situace

Standardně používaná finanční analýza je v tomto případě nahrazena jinou formou a tou je hodnocení finanční situace. Je to z důvodu existence obchodního sdružení, které vzniklo pro lepší orientaci při účtování areálu a jiných podnikatelských aktivit v rámci všeho majetku v různých formách – lesy, polnosti, budovy. Vše je dále optimalizováno z pohledu daní při zachování všech souvisejících zákonů jako např.: 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů; 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty; 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. Největší překážkou pro klasickou finanční analýzu je pak fakt, že je vedena daňová evidence není tak možné jednoduše a hlavně z dlouhodobého hlediska sledovat jednotlivé položky pro finanční analýzu nutné jako tomu v případě vedení účetnictví. Problémem je i fakt, že se jedná o podnikatele a ne právnické osoby založené za účelem tvorby zisku.

Na základě konzultací a podrobné znalosti prostředí provedu komentář, který by měl zhodnotit stávající finanční situaci. Z pohledu případného poskytovatele externího kapitálu by tak jedním z hlavních podkladů pro rozhodování byla výnosy objektu, náklady na investice a opravy nebo pouze daňové přiznání majitelů, která jsou ale zavádějící vzhledem k jejich nemalému spektru majetku a aktivit.

3.9.1 Rentabilita

Ukazatele rentability celkového a vlastního kapitálu a rentability tržeb není možné z aktuálně vedené daňové evidence vypočítat, protože není možné odfiltrovat veškeré relevantní pohyby. Největší překážkou je i fakt, že není ani jasná cena majetku areálu a to ani z účetního hlediska. Cena celého areálu je cca 100 mil. Kč. Znalecký posudek však nebyl proveden a to především z důvodu jeho vysoké finanční náročnosti.

3.9.2 Likvidita

Schopnost podnikatelů vyrovnat své běžné finanční závazky je vzhledem k jejich majetku vysoká a je možné říci, že z pohledu kontroly daňové evidence nejsou zjevné platby až po splatnosti závazku. Pro ukazatele likvidity je důležitá znalost finančního majetku, což není možné stanovit z již zmíněných důvodů. Faktem ale zůstává, že bankovní účty spojené s podnikáním jsou ve stavu kdy je možné konstatovat, že veškeré aktuální závazky z obchodního styku je možné vždy uhradit.

3.9.3 Zadluženost

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že subjekt využívá k financování svých podnikatelských aktivit a jejich rozvoji cizí kapitál. U velkých podniků pak není možné aby se veškerá aktiva byla financována jak pouze z vlastních zdrojů nebo pouze z cizího kapitálu. U podnikatelů je tomu samozřejmě jinak a pohled na externí financování je pak ještě komplikován přímou zodpovědností podnikatele a případnými možnými negativními dopady v případě neúspěchu. U právnických osob je možné lépe sledovat přání majitelů a jejich případné požadavky na výnos z vložených prostředků. Majitelé veškeré činnosti financují ze svých minulých nebo současných příjmů. Není možné jakkoli komentovat externí financování vzhledem k jeho absenci. Vliv na jeho absenci má i fakt, že areál je z dlouhodobého hlediska stále obnovován a vysoké odpisy mají vliv na dlouhodobé neplacení daní z příjmů. Není zde tedy případný možný pozitivní efekt tzv. finanční páky.

3.9.4 Aktivita

Schopnost podnikatelského subjektu využívat jednotlivých částí aktiv v podnikání popisují ukazatel aktivity. Ani tyto ukazatele není možno vzhledem k postupu výpočtu nějak přiblížit.

3.10 SWOT analýza

SWOT analýza dokončuje výše provedené analýzy a shrnuje získané informace. Na základě získaných informací tak je možné odhadnou stávající příležitosti, hrozby a definovat slabé a silné stránky celého záměru.

Příležitosti

- rozvoj marketingových dovedností pro obsazení větší části trhu a zvýšení využívání kapacity objektu
- využití obřadní síně pro lepší
- rozvoj spolupráce podnikatelských subjektů, tak aby výsledný efekt byl finančně znatelný u všech

Hrozby

- neochota spolupráce mezi subjekty, tak že nevznikne efekt dělení některých nákladů a ostatní tak budou těžit ze snahy jednoho
- konkurence v ubytování v okolí, rozličnost služeb v okolí, které lákají klientelu ze stejné portfolia
- malá znalost manažerských funkcí a instrumentů, marketingu a nestanovená jasná cenová politika

Silné stránky

- známé místo s tzv. Genius Loci
- historicky zajímavá budova

- historicky zavedený objekt, který poskytuje služby odpovídající postavení majitelů
- snaha majitelů areál probudit k aktivnějšímu životu s ohledem na historii

Slabé stránky

- nezavedená jasná spolupráce mezi podnikateli v oblastech, kde to je možné
- občasná skepse majitelů podnikat některé kroky pro spolupráci na základě malé znalosti některých instrumentů managementu
- nedostatečný personální management – malá nebo nezjevná motivace v některých částech

4. Návrh podnikatelského záměru rodinné firmy

Tato část diplomové práce se zaměří na vypracování podnikatelského záměru rodinné firmy na základě získaných informací a údajů plynoucích z provedených analýz. Zaměřena bude především na rozvoj potenciálu, který představuje nynější pasivní podnikatelská aktivita – pronájem obřadní síně. Síně je pouze pronajímána a není zde žádné organizované nebo podporované propojení podnikatelských subjektů působících jak nezávisle (zámecká restaurace), tak přímo jinou aktivitou majitelů (provoz penzionu).

Právě jeden z největších pronajímaných prostorů v rámci hlavní budovy zámku je obřadní síň, která v současnosti až na malé výjimky tuto funkci zastává. Prostor je pronajímán městské části, za cenu, která svádí k častým úvahám pro jiné a finančně zajímavější využití. Variant na využití se tak nabízí hned několik. Přetvoření na soukromý klub – klub přátel ušlechtilých neřestí – degustace vína, whiskey, rumů, doutníků, klub přátel umění určitého typu, atd. Provoz obřadní síně ve spolupráci s městskou částí a to formou zpoplatnění obřadů nebo čistě ve vlastní režii, což s sebou nese zvýšené náklady a ne jen čistý příjem jak je tomu dnes. Provozování kulturních akcí v průběhu celého roku – koncertů, autorských čtení atd. přinese více života do celého areálu a tím samozřejmě i větší podporu jak restaurace, tak i více povědomí o penzionu, který jak bylo dlouhodobým sledováním zjištěno, stále nemá zcela pod kontrolou marketingové nástroje a z různých důvodů investuje prostředky do zcela špatných forem propagace. Výsledkem je realita v podobě faktu, že o existenci penzionu často ani neví lidé bydlící několik stovek metrů od areálu zámku. Kromě finančního užitku pro provozovatele – majitele, tak s sebou přinese možno zvyšování nájmů s vědomím, že zvýšený zisk ostatních subjektů navázaných na tyto akce se také projeví a tím s podpoří i jejich solvence z pohledu včasného placení závazků spojených s pronájmem a službami.

4.1 Exekutivní souhrn

Současní majitelé objektu zámku se věnují jeho správě již od roku 1993, kdy jej převzaly od státu v rámci restituce. Cílem bylo odstranit všechny škody napáchané na majetku v minulosti a celý areál probudit opět k životu.

Majitelé mají v dnešní době bohaté zkušenosti z podnikatelské sféry a to zejména v oblasti pronájmu nemovitostí, obchodování s dřevem, dřevo-zpracování a dnes i v provozu penzionu, který je v jejich majetku a který vedou.

Díky bohatým zkušenostem a znalostem v oblasti poskytování služeb a existencí podnikatelských subjektů v rámci areálu zámku se dlouho nabízí možnost skloubit všechny tři zásadní subjekty, tak aby docházelo k prosazování potenciálu všech naráz. V dnešní době je málo tak architektonicky a historicky atraktivních míst, která jsou v pohodlném dosahu z centra města a zároveň poskytují dostatek komfortu a úrovně služeb.

Trh v poskytování jednotlivých služeb – pohostinství, ubytovací zařízení a kulturně společenské akce - je se konkurenčně nastaven, ale je poslední roky je i přes finanční krizi cítit, že o to více si zákazníci vybírají jen to nejlepší, co se kvality služeb týče a za cenu, která nemusí být nejnižší. Historická budova tak nabízí zajímavější prostory. V moderních budovách lidé dnes pracují a v historických si rádi užívají změnu prostředí spolu se změnou charakteru činnosti – **Práce vs. Zábava**.

Existence třech podnikatelských subjektů již dlouho vybízí ke organizované spolupráci a jejich snahou je spojit tyto podnikatele do jednoho celku, který bude sice na sobě majetkově nezávislý, ale v rámci objektu bude do určité míry na vnějšek vystupovat jako jeden a to především z důvodu, kdy zákazníci rádi vidí souhru a jasně stanovenou kooperaci, která nemusí být nutně poskytována jedním dodavatelem, ale nedochází ke zbytečným nákladům především z jejich strany při vyřizování formalit spolupráce. Zákazník tak dostane finální produkt a je oproštěn všemožného domlouvání synchronizace atd.

Modernizací tak projde část zámku a to především v oblasti, kde se nes nachází obřadní místnost využívaná především pro účely obřadů a která je do konce roku 2012

v dlouhodobém pronájmu městské části. Prostory budou doplněny o potřebné technologie jako je klimatizace, modernizace audiovizuálního zázemí, nastavení stabilního ozvučení prostor v souladu se stávající architekturou a v neposlední řadě v potřebném sociálním zázemí nutném pro provoz takového objektu.

Finální produkt spolupráce bude mít za cíl vytvoření pevného podnikatelského prostředí, které bude mít jak vliv na spokojenost klientů využívajících jejich služby odděleně, tak i vliv na celkovou úroveň služby při spojených aktivitách.

Hlavními cíle podnikatelského plánu jsou pak:

- ✚ Modernizace stávajícího zázemí jak z pohledu klientů tak z pohledu provozovatele (služby pro klienty, technické zázemí provozu)
- ✚ Konsolidace poskytovaných služeb pod jednu značku – bez nutnosti zakládání další obchodní společnosti – spolupráce na základě písemných dohod
- ✚ Podpora získávání nových klientů formou sdružené reklamy
- ✚ Optimalizace nákladů na provoz
- ✚ Plánování kulturní akcí s příležitostmi vše pořádajících stran
- ✚ Možnost plánování modernizace všech kooperujících stran, tak aby byly všechny na stejné úrovni služeb a využívaných technologií z pohledu jejich oboru

Vize

Areál zámku patří mezi zajímavé objekty v druhém největším městě České republiky. Svojí polohou patří k velice dobře situovaným nemovitostem a to bez ohledu na fakt, že se nejedná o centrum města. Dobrá dostupnost z města je zaručena jak veřejnou dopravou, tak i velice dobrým napojením na městské okruhy a přivaděč z dálnice D1.

Vzhledem k majetkovým poměrům byl a bude držen v užším kruhu majitelů, kteří budou dbát na jeho budoucnost s velkým respektem k předkům jež stáli za vznikem a dobrým jménem.

Po dlouhém období sanace majetku a stabilizace podnikatelských aktivit začneme období rozvoje všech vlastních podnikatelských aktivit v rámci objektu zámku a to těsnou spoluprací s odborníky.

Budeme pro naše klienty symbolem stability, odbornost a odpovědnosti k nim, jako institutu odpovědného za jejich podnikatelské zázemí.

Budeme rozvíjet atraktivitu zámku pro společenské události a dále naplňovat vizi společensky a podnikatelsky zajímavého prostředí a udržovat rovnováhu na trhu nemovitostí mezi novými developerskými obřími projekty objektem poskytující služby srovnatelné úrovně v architektonické památce s dlouhou historií.

Mise

Posláním je udržet zámek a všechny objekty, které jsou jeho součástí ve stavu, který si zaslouží a dále jej rozvíjet. Postupným rozvojem dosáhnout potřebné modernizace všech sítí tak, aby docházel k souhře s momentálními trendy a to tak, aby historický základ všech budov zůstal zachován pro další generace.

4.2 Operační plán realizace

4.2.1 Současný stav

Obřadní síň je součástí budovy zámku, který je situován v okrajové městské části. Navazuje na zámecký areál, který má rozlohu 59ha a patří jako celek mezi chráněné historické památky. Již po několik desetiletí se zde konají svatební obřady, kulturní a jiné společenské akce. V posledních dvou letech prošel velkými změnami a opravami, tak aby bylo zachováno kulturní dědictví tohoto areálu. Obřady se konají v samostatně přístupné části, která má vlastní východ do zámeckého parku, který je oblíbeným místem nejen svatebních fotografií.

V rámci modernizace a rozvoje celého objektu se majitelé dohodli s provozovatelem penzionu a restaurace v areálu na vybudování společné smluvně pravidly vázané spolupráce tak, aby tato spolupráce s sebou nesla finanční přínos pro všechny.

V několik posledních letech se častěji pořádají v areálu zámku a v zámeckém parku kulturní představení a výstavy, které mají buď návaznost na historii Líšně, nebo mají ryze komerční charakter. Návštěvnost těchto kulturních událostí je vždy vysoká a jejich kvalita tak napomáhá dalším konaným akcím.

4.2.2 Průběh modernizace prostor obřadní síně

Vzhledem k faktu, že momentálně prostor blokován smlouvou na dobu určitou do konce roku 2012 není možné započít s rekonstrukcemi většiny částí nyní pronajatých ploch. Z tohoto důvodu je relativně hodně času na realizování veškerých podkladů pro vytvoření spolupráce, dohody na formulacích smluv, vytvoření jasných pravidel při realizaci společných projektů a dohody o exkluzivních smlouvách mezi hlavními aktéry projektu. Z těchto důvodů je potřeba rozdělit celý projekt do několika fází, které pak na sebe budou navazovat a mohou se i částečně vzhledem k jejich podstatě prolínat.

4.2.2.1 Fáze I

V první fázi budou realizovány všechny potřebné právní podklady spolupráce a závazné smlouvy postupů realizace potřebné podpory jednotlivých subjektů mezi sebou. Ve spolupráci s právními poradci budou uzavřeny vyrovnané smlouvy tak, aby bylo zřejmé jakým způsobem bude spolupráce probíhat a ve kterých případech je podpora ze strany zúčastněných povinná. Spolupráce musí probíhat tak, aby nemohlo dojít k finančním ztrátám jednoho subjektu na úkor společného projektu – zakázky.

V této fázi bude také stanoveno jakým způsobem bude probíhat přijetí zakázky a jakých k tomu bude použitých komunikačních prostředků. Bude se jednat o vytvoření online systému zpracování zakázek tak, aby byla zřejmá vytíženost jednotlivých subjektů, které samozřejmě mohou podnikat a přijímat jednotlivé zakázky bez ohledu na ostatní, pokud již není v plánu nějaký společný projekt.

Tato fáze si také klade za úkol nastavit spolupráci s externími dodavateli jako jsou aranžéři, květinářství, svatební salóny, producenti vín nebo jejich dodavatelé, kulturní manažeři atd.

4.2.2.2 Fáze II

Část této fáze započne již během *Fáze I*, bude zde rozhodnuto o způsobu a rozsahu všech rekonstrukcí prostor včetně naplánování jednotlivých částí postupu prací. Bude na základě práce architekta provedena modernizace interiéru tak, aby splňoval zvyšující se nároky předpokládané klientely a podpořil všechny plánované akce, které se budou moci v prostorách konat. Do celého projektu bude zahrnuta i optimalizace prostor z akustického hlediska a bude vybrán dodavatel ozvučného vybavení, tak aby byla zajištěna univerzálnost jeho využití.

Stěžejní částí této fáze pak bude samotná modernizace prostor tak, aby bylo vše provedeno kvalitně a bez zbytečných zdržení, aby bylo možno započít s otevřením projektu a jeho využíváním pro širokou veřejnost a pro všechny zájmové skupiny.

Bude provedena modernizace toalet v přízemí, oprava podlah. Dále pak opravy schodiště do prvního patra. Zřízení bufetu s barem s potřebným zázemím z hlediska

hygieny. Zajištění služeb šatny. Rekonstrukce zázemí pro oddávající, novomanžele, umělce a pro hudební podporu – zvukaře.

4.2.2.3 Fáze III

Třetí fáze pak bude závislá na úspěchu fází předchozích. V této části bude již celý projekt v provozu a bude se stabilizovat a dále přizpůsobovat trhu. V této fázi by mělo na základě zkušeností z předchozího vývoje dojít ke vzniku pevného týmu složeného buď ze zaměstnanců jednotlivých hlavních zainteresovaných skupin – restaurace, penzion a obsluha sálu (majitelé), nebo vznikne samostatná skupiny, která se bude mít za úkol reprezentovat areál a poskytovat nejlepší možné a komplexní služby v rámci sálu – organizace svateb, společenských událostí, kulturních akcí včetně poradenství atd. Stejně jak je tomu například na zámku ve Slavkově.

4.2.3 Marketingový plán

Tato část má za úkol popsat marketingový plán pro rozvoj objektu a služeb, které v rámci výše uvedeného záměru bude poskytovat. Pro jasnější si uvědomění celé strategie marketingového plánu jsem zvolil Marketingový mix 4P, který jednoduchou, ale účinnou formou ukáže, jak bude celá propagace probíhat nejen z pohledu současnosti a blízké budoucnosti, ale i z pohledu dlouhodobější strategie a rozšíření trhu.

4.2.3.1 Produkt (*Product*)

Produktem, který je v plánu poskytovat je možnost pořádání velké škály společenských akcí. Bude se specializovat především na pořádání svatebních obřadů, setkání větších firem, možnost pořádání koncertů a setkání např. politiků či zájmových skupin. Snahou je doplnit trhu v této oblasti o další zajímavý objekt otevřený širší veřejnosti a ne jen hostům svateb a restaurace. Vzhledem k počtu realizovaných svateb za poslední roky je zřejmé, že tento trend obliby prostor pro tento účel nebude utíchat. Dále bude pak rozšířeno o komerční pronájmy, což s sebou nese i velký potenciál pasivní reklamy, tedy formy reklamy, která je tvořena na základě zkušeností klientů,

kteří areál navštívili a využili některé ze služeb. Zde je nutné sledovat trendy všech pořádaných akcí v okolí a snažit se vylepšovat kvality poskytovaných služeb. Bude myšleno i na využití prostor jako školicího střediska. Pro tento účel má veškeré předpoklady a je zde možné pořádat celorepubliková školení zaměstnanců firem či jiná školení včetně konferencí.

4.2.3.2 Cena (*Price*)

Cenu poskytovaných služeb nějak nereguluje žádná vyhláška a je tedy jen na trhu jakou cenu doporučí a na kterou je trh zvyklý. Nemá dobré se výrazně odlišovat bez případné hodnoty realizace jakékoli akce v prostorách tohoto objektu.

Ceny pronájmu je vhodné přizpůsobovat trhu a upravovat náklady tak aby byla rezerva pro konkurenční cenovou výhodu. Výhodou je, že majitelé nepožadují vysoký výnos z investice a netlačí je splátky jakéhokoli úvěru.

4.2.3.3 Propagace (*Promotion*)

Propagaci tohoto areálu a podnikatelského záměru je třeba propagovat jak klasickými cestami propagace, tak je nutné veškeré dobře završené velké akce zpětně propagovat s dát na vědomí veřejnosti, že se konala úspěšná a vydařená společenská událost, poděkovat organizátorům a spolupracovat s případnými mediálními prvky, které mohou dále šířit mezi cílové skupiny dobré povědomí. V dnešní době je kladen důraz na kvalitně zpracované webové presentace v několika základních jazykových mutacích.

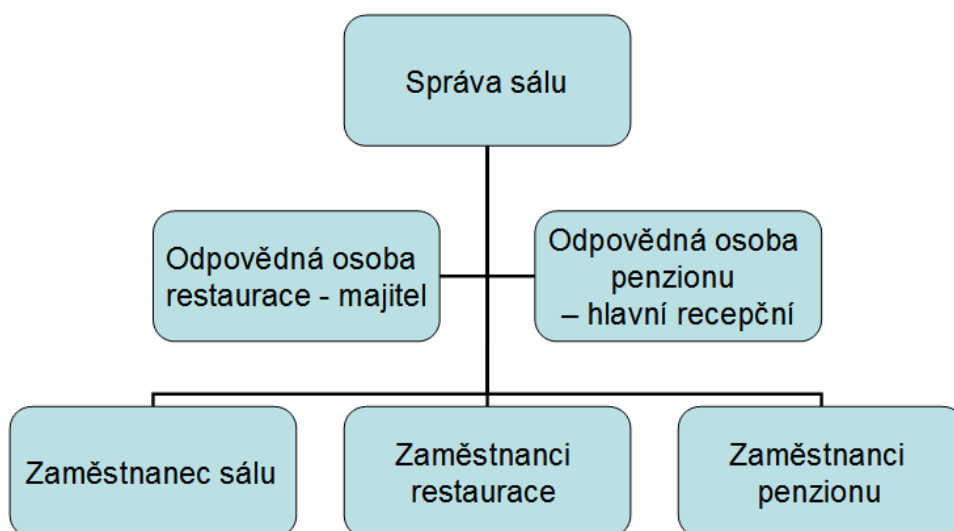
4.2.3.4 Místo (*Place*)

Místa vhodná pro propagaci areálu jsou jednoduše identifikovatelná na základě znalosti cílových skupin. Jedná se o širší celek spotřebitelů, kteří mohou využívat jednotlivé nabízené služby, nebo jejich početné kombinace. Propagace by pak měla probíhat na všech místech kde se tyto skupiny vyskytují a to nejen ve svém volném čase, ale i například v pracovní době.

4.2.4 Organizační struktura

Návrh organizační struktury celého projektu by se mohl zdát jako méně významný, ale vzhledem k podstatě celého projektu a snahy ke vzniku pevné kooperace bude nutné stanovit hned v počátku strukturu, která bude zaručovat, že nebude docházet k nejasnostem ve spolupráci a v extrémním případě i ke vzniku špatného jména z důvodu nekvalitně odvedené práce pro klienta.

Organizační struktura by měla jasně stanovovat odpovědnosti jednotlivých kooperantů tak, aby nebylo možné se vymlouvat na chybu jiných z důvodu vlastního pochybení.



Obrázek 6: Organizační struktura při využívání sálu

Hlavní slovo má tedy správa sálu, která přímo spolupracuje a plánuje společenské události zde pořádané spolu s ostatními. Pro určitý typ činností pak bude platit, že v případě pověření jinou odpovědnou osobou budou přijímat ostatní zaměstnanci pracovní pokyny od ostatních odpovědných osob, ale vždy s vědomím přímého zaměstnavatel. Správa sálu tak bude pro veškerou kooperaci styčným bodem a ponese tedy i hlavní odpovědnost za přijaté objednávky pronájmu a informovanost.

4.2.5 Finanční plán

Finanční plán uvádí náklady investice, předpokládané provozní náklady, roční tržby, sezónní výkyvy. Dále se snaží uvést předpokládané zisky. Jednoznačně pak dokáže upozornit na propady tržeb a poukázat tak na možná rizika z toho plynoucích.

4.2.5.1 Náklady investice

Náklady na investic dle kalkulací hlavních dodavatelů jednotlivých oprav a vybavení – architekt, firma pověřená rekonstrukcí hlavních prostor, kameník, dodavatel audio vybavení, klimatizace, truhlář, dodavatel nábytku.

Náklady rekonstrukce	Cena v Kč bez DPH
Činnost architekta vč. dozoru při opravě interiéru historické budovy	100 000
Oprava zdiva ve vstupu - sanace	150 000
Oprava vstupních prostor - oprava mramorové podlahy - broušení	20 000
Probourání původního průchodu mezi stávající restaurací a vstupu z 1. nádvoří; nové dveře	10 000
Rekonstrukce sociálních zařízení v přízemí - opravy dveří a zdiva (toalety po rekonstrukci)	15 000
Oprava schodiště - leštění mosazných doplňků a opravy zábradlí	10 000
Vybudování baru včetně všech IS	40 000
Opravy oken - bez výměny	50 000
Zavedení klimatizace tří hlavních místností	150 000
Úprava hlavních prostor:	
- výměna podlahy	165 000
- akustické řešení prostor pro kulturní programy	200 000
- rozvody datových sítí a podpora audiotechniky	20 000
- pevné ozvučení a potřebná technika	104 500
- zajištění osvětlení v souladu s prostory pro různá využití	50 000
Rekonstrukce zázemí pro obsluhu a personál	50 000
Nábytek pro společenské akce:	
- židle	450 000
- stoly	100 000
- nábytek salónku	100 000
Opravy všech dveří	120 000
Zabezpečení objektu	100 000
Dokončovací stavební práce	200 000
Cena rekonstrukce celkem	2 204 500

Tabulka 5: Náklady na rekonstrukci a modernizaci prostor

Vzhledem k historické ceně nemovitosti a využitelnost prostor pro širokou veřejnost a případné zviditelnění areálu jako turisticky zajímavého centra bude dobré zjistit zda není možné část modernizace financovat z dotací. Nejzajímavější pro tento projekt pak budou ROP NUTS II JV *Rozvoj udržitelného cestovního ruchu (Prioritní osa 2) – Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch nebo rozvoj služeb v cestovním ruchu*. Samotné dotační výzvy pak mohou napomáhat podnikatelským subjektům v úpravách projektů tím, že svými podmínkami inspirují pro další rozvoj podnikání tak aby splnili podmínky získání dotace.

4.2.5.2 Plán tržeb

V posledních letech je znatelný mírný pokles manželských svazků uzavřených v obřadní síni zámku. Jejich počet je ale neustále u hranice 300 za rok. Toto číslo velice dobře podporuje myšlenku celého podnikatelského záměru.

Rok	Počet obřadů
2007	376
2008	357
2009	306
2010	282
Počet obřadů celkem	1 321

Tabulka 6: Počty obřadů 2007-2010. Informace z úřadu MČ Brno - Líšeň

Za poslední 4 roky tak bylo oddáno v obřadní síni přes 1320 párů, které za obřad v historicky zajímavé budově s krásným parkem vhodným pro fotografování a s možností využití jak restauračních tak ubytovacích služeb nemuseli zaplatit žádný poplatek. Dále je dobré zmínit, že se v průběhu posledních let konalo pouze 10 obřadů, které se nekonali přímo v obřadní síni, ale mimo ni např. v zámeckém parku nebo u penzionu. Tyto obřady jsou ale započteny v tabulce.

Za předpokladu klesajícího trendu konání obřadů pak můžeme odhadnout, že v roce 2011 bude oddáno cca 250 párů, přičemž lze odhadovat, že se toto číslo může reálně pohybovat v intervalu mezi 250 – 350 sňatky. Následující graf pak kopíruje klesající trend v konání obřadů s celorepublikovým průměrem. Lze se ale domnívat, že jako vždy v období finanční krize se sňatečnost zvýší a to z důvodu posílení jistoty, kdy

je trend, že se vše lépe zvládá ve větším celku, v tomto případě v páru. Bohužel nelze nějak číselně podložit, že tomu tak opravdu je.

Momentálně se uvažuje s tímto ceníkem za pronájem prostor k různým typům využití:

Typ pronájmu	Cena pronájmu
Obřad v sále - obřadní síň	2 500
Obřad v zámeckém parku	3 500
koncerty - pronájem do 6 hodin vč. pronájmu techniky	12 000
koncerty - pronájem do 10 hodin vč. pronájmu techniky	15 000
firemní večírky	15 000
prezentace firem, služeb a produktů	8 000
soukromé společenské večírky - doba trvání do 8 hodin	12 000
soukromé společenské večírky - doba trvání do 12 hodin	15 000

Tabulka 7: Ceník pronájmu dle způsobu využití

Následující tabulka pak ukazuje jaký příjem by plynul z jednotlivých uskutečněných typech pronájmů za cenu dle ceníku viz. při určitém počtu.

Počet obřadů - Obřadní síň	50	80	110	140	170	200	230	260
Možný příjem	125 000	200 000	275 000	350 000	425 000	500 000	575 000	650 000
Počet obřadů - Zámecký park	5	10	15	20	25	30	35	40
Možný příjem	17 500	35 000	52 500	70 000	87 500	105 000	122 500	140 000
Koncerty	0	2	4	6	8	10	12	14
Možný příjem	0	16 000	32 000	48 000	64 000	80 000	96 000	112 000
Firemní večírky	0	1	3	5	7	9	11	13
Možný příjem	0	15 000	45 000	75 000	105 000	135 000	165 000	195 000
Soukromé společenské večírky	0	1	3	5	7	9	11	13
Možný příjem	0	10 000	30 000	50 000	70 000	90 000	110 000	130 000
Degustace	1	2	3	4	5	6	7	8
Možný příjem	6 000	12 000	18 000	24 000	30 000	36 000	42 000	48 000
Ostatní akce	1	2	3	4	5	6	7	8
Možný příjem	4 000	8 000	12 000	16 000	20 000	24 000	28 000	32 000

Tabulka 8: Příjmy při různých typech pronájmů

	Pesimistický scénář	Reálný scénář	Optimistický scénář
Obřad v sále - obřadní síň	100	180	300
Možný příjem	250 000	450 000	750 000
Počet obřadů - Zámecký park	5	25	50
Možný příjem	17 500	87 500	175 000
Koncerty	3	12	20
Možný příjem	36 000	144 000	240 000
Firemní večírky	1	5	12
Možný příjem	15 000	75 000	180 000
Soukromé společenské večírky	1	5	10
Možný příjem	12 000	60 000	120 000
Prezentace firem, služeb, produktů	1	5	12
Možný příjem	8 000	40 000	96 000
Ostatní akce	0	2	5
Možný příjem	0	16 000	40 000
Příjem celkem	338 500	856 500	1 561 000

Tabulka 9: Typy scénářů při různém využití prostor

4.2.5.2.1 Pesimistický scénář

Pesimistická varianta vývoje počítá s příjmy za pronájem v celkové hodnotě cca 340.000,- Kč. Tato částka by byla zajímavá ve srovnání s příjmy, které jsou dnes inkasovány od městské části za pronájem. Je nutné si ale uvědomit, že městská část dále platí náklady spojené s pronájem a celý prostor na svůj účet také uklízí.

Pesimistická varianta počítá s tím, že počet obřadů klesne na 1/3 a kulturní akce nebudou pořádány tak, jak předpokládá odhad budoucího vývoje. Tato varianta spíše vychází z předpokladu, že nebude areál dále propagován a nebude ničí snahou prostory nabízet k pronájmu.

4.2.5.2.2 Reálný scénář

Reálný výhled pak počítá s tím, že se bude konat kolem 200 obřadů včetně obřadů v zámeckém parku a spíše menší počet ostatních kulturních akcí. Příjem za této podmínky by byl asi 850.000,- Kč. Tato varianta je podpořena i historií areálu a jeho oblibou v určité vrstvě obyvatel. V případě možnosti pořádání soukromých akcí je zde možnost navýšit kapacitu areálu o pronájem prostor v penzionu, což bude mít velkou

konkurenční výhodu. Je zde tedy možné v jeden den oddat několik párů, přičemž až tři svatební hostiny se mohou konat v areálu zámku aniž by jedna skupina věděla o druhé nebo se nějak významně rušily.

4.2.5.2.3 Optimistický scénář

Optimistická varianta pak počítá s počtem obřadů kolem stávajícího stavu, což by bylo možné například díky dobré propagaci, tak i díky zdárné rekonstrukci prostor a tím zvýšené atraktivity těch párů, které zvolili jinou variantu. Zde je předpoklad finančních toků ve výši cca 1.500.000,- Kč. Tento stav by nastal v případě dobře zvládnuté propagace a výborné organizaci vytíženosti prostor. Není nereálný, ale spíše časově hůře zvládnutelný. Součet mimo-svatebních pronájmů pak nepřekračuje číslo 60, což je jakýsi ekvivalent pro jednu nesvatební událost za týden.

Výše uvedená čísla pak přehledně ukazují, že velký potenciál, který má areál je nutné podporovat formou propagace.

4.2.5.3 Plán nákladů provozu

Náklady na provoz budou fixní i variabilní. Fixní náklady budou hlavně ve formě stabilní mzdy zaměstnance, který se bude starat o úklid prostor a jejich údržbu a dále to budou náklady ve formě topení, které jsou nutné na provoz. Náklady na topení, el.energie a spotřebu vody pak budou závislé na frekvenci využití.

Je nutné také do plánů zanést i fakt, že stávající situace řeší pokrytí nákladů na provoz sálu a dále pak přináší příjem ve výši 200.000,- Kč ročně.

Předpokládané náklady odvozené ve složkách spotřeby energií ze současných průměrných nákladů na provoz:

Provozní náklady	Cena v Kč
Spotřeba tepla	160 000
Spotřeba vody	20 000
Spotřeba el.energie	50 000
Mzdové náklady:	
- fixní	120 000
- variabilní	48 000
Oportunitní náklady – ušlý nájem	200 000
Náklady celkem	598 000

Tabulka 10: Roční náklady na provoz sálu

Náklady na sál nezahrnují například mzdové náklady na obsluhu, která bude zajištěna v režii provozovatele restaurace a stejně tak bude i v jeho režii případný zisk z tržby. Příjmová položka ve formě pronájmu zůstane u majitelů prostor.

Celkové náklady na provoz v součtu 600.000,- je nutné provozem vydělat tak, aby měli majitelé stejný zisk z provozu jako dnes.

4.2.5.4 Rentabilita návratnosti investice

Jakýkoli projekt je dobré před jeho realizací zhodnotit z pohledu návratnosti investice, tedy doby za kterou se dle předpokládaných vývojů investice vrátí v její absolutní hodnotě.

Pro nejjednodušší ukázkou rentability je možné využít následujícího vzorce:

$$\frac{PPZ}{I} = r_i$$

$$\frac{250000}{2204500} = 0,1134$$

PPZ.....průměrný předpokládaný roční zisk

I.....investiční náklady celkem

R_i.....rentabilita

Na základě odhadovaného vývoje je možné počítat s rentabilitou investice cca ve výši 11,34 % a z výše uvedeného grafu pak vyplývá, že v devátém roce po uvedení projektu do provozu bude vrácena absolutní hodnota investice. Zde je dobré připomenout, že v případě, že bude investice financována např. za podpory dotací, bude

se částka nákladů investice z pohledu investora snižovat a rentabilita se pak zvýší poměrově dle výše ošatce. Je tedy dobré zajistit všechny možnosti dotačních podpor a dle zamýšleného projektu.

Návratnost investice je pak kumulovaným ziskem. Doba návratnosti investice se pak odvodí od postupného výnosu až do vyrovnání investičních nákladů. Doba návratnosti by měla být co nejkratší a vždy záleží na povaze investice, její náročnosti a předpokládaném zisku. Z pohledu investora je pak důležitá předpokládaná doba životnosti investice, tedy jak dlouho po umoření nákladů bude ještě projekt vynášet bez nutnosti větších zásahů a zvyšování provozních nákladů.

5. Implementační harmonogram

Tato kapitola znázorňuje časový sled implementace nového typu využití prostor stávající obřadní síně, který je popsán v návrhu podnikatelského záměru v předchozí kapitole. Pro přehlednost vývoje jednotlivých fází jsem zvolil Ganttův diagram.

- Výběr architekta a domluvení rozsahu jeho činnosti
- Sestavení smluv pro spolupráci v rámci areálu při využití prostor sálu
- Příprava projektové dokumentace; zjištění stavu stávajících sítí – zjištění rozsahu rekonstrukce
- Žádost o stavební povolení – pokud bude třeba
- Obdržení všech projektů pro započetí rekonstrukce
- Výběr vhodných dodavatelů rekonstrukce tak vybavení
- Realizace rekonstrukce – stavební část
- Úklid po rekonstrukcích; malba interiéru
- Doplnění akustických prvků pro ozvučení
- Pokládka parket a koberců
- Dovoz vybavení sálu
- Zajištění všech atestací pro nové rozvody
- Marketingová podpora

		Činnost	Měsíc											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Fáze	• Výběr architekta a domluvení rozsahu jeho činnosti													
	• Sestavení smluv pro kooperaci v rámci areálu zámku													
	• Příprava projektové dokumentace													
	• Obdržení všech projektů pro započítí rekonstrukce													
	• Žádost o stavební povolení – pokud bude třeba													
	• Výběr vhodných dodavatelů rekonstrukce tak vybavení													
	• Marketingová podpora I.													
II. Fáze	• Realizace rekonstrukce – stavební část													
	• Úklid po rekonstrukcích; malba interiéru													
	• Doplnění akustických prvků pro ozvučení													
	• Pokládka parket a kobereců													
	• Dovoz vybavení sálu													
	• Zajištění všech atestací pro nové rozvody													
	• Marketingová podpora II.													

Tabulka 11: Ganttův diagram implementace

6. Závěr

Většina rodinných podniků, které mají v historii opětovné oživení podnikatelských aktivit, stejně jako panství vrácená státem v rámci restituce, zažívají neustále boj o přežití ve formě stabilizace a nastavování vývoje jejich podnikání i s ohledem na stále se vyvíjející dynamický trh. Je zřejmé, že vzdělávání a komunikace s odborníky z různých oborů není nutná, ale často velice žádoucí. Je to především v situacích, kdy ne všichni rodinní příslušníci vidí svoji budoucnost v rodinné firmě.

Konkurenční prostředí v oblasti nemovitostí momentálně zažívá konsolidaci a je více než kdykoli před tím je nutné sledovat požadavky klientů tak, aby peníze které platí za nájem či služby spojené s pronájmem nemovitostí měli přidanou hodnotu.

Rozvoj nového projektu, podnikatelského záměru nebo plánování nové firmy je důležité brát na zřetel všechny okolnosti jejího vzniku a počítat s možnými riziky. Je nutné analyzovat veškeré vnitřní i vnější proměnné, které je možné sledovat vytvořit pevný postoj k předcházení všech negativních vlivů. Je dobré mít v zásobě i náhradní plány, které pak mohou v případě neočekávaného neúspěchu pomoci při revitalizaci projektu.

Díky znalosti prostředí areálu zámku jsem poukázal na velký potenciál, který má sál a prostory dnes využívané jako obřadní síň. Na základě analýz současného stavu jsem navrhl podnikatelský plán, který si klade za cíl oživit jak celý areál zámku, zviditelnit ho pro širší veřejnost než je tomu doposud a posílit tak pozici zde poskytovaných služeb na trhu tak, aby její ekonomický přínos byl citelný jak pro stávající klientelu, tak pro majitele, kteří do této doby pouze pasivně pronajímali prostory, které se dají pronajímat i aktivněji a případné možné náklady s tím spojené s sebou přinesou případný zajímavý zisk. Nejdůležitějším přínosem je pak možnost ukázat majitelům podobných areálů, které nemusí být zrovna historicky zajímavé, že pasivní podnikání v oblasti pronájmů nemá dlouhodobý význam, protože pokud nájemníkům jejich působení nepřináší přidanou hodnotu a zajímavou polohu například z pohledu jejich klientů, může se stát, že areál začnou opouštět a hledat místo jinde, kde to bude pro ně zajímavější.

Literatura

1. BELCREDI, L., Historie zámku v Líšni. 1.vyd. Brno: M+K+L Belcredi vlastním nákladem, 2007. 21s.
2. BORROW, C.: Základy drobného podnikání. Praha: Grada, 1996. 213 s. ISBN 684-58-49-3.
3. FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování 2. přepracované a doplněné vydání Praha: Grada Publishing, a.s.1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1
4. FOTR, J., SOUČEK., I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
5. FRIED, J., HEINEMEIER HANSSON, D. Restart 1.vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, s.r.o. 2010. 288 s. ISBN 978-80-87270-04-2
6. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK., M. Marketingové řízení malých a středních podniků 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o. 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8
7. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s. 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
8. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. vyd. Brno: MSD, 2006, 83s. ISBN 80-7355-061-X.
9. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6
10. KORÁB, V., PETERKA., J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
11. NEUBAUER, F. and LANK, A.G. The family business; Its governance for sustainability. MacMillan Press, Ltd., London, 1998
12. REŽŇÁKOVÁ, M. Finanční management - 1. část. 2. vyd. Brno: VUT, 2003. 113 s. ISBN 80-214-2487-7.R
13. REŽŇÁKOVÁ, M. Finanční management - 2. část. 2. vyd. Brno: VUT, 2003. 108 s. ISBN 80-214-2488-5.
14. ŠIMAN, J., PETERA, P., Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8
15. Zákon č. 513/1992 sb., obchodní zákoník

Internetové zdroje

16. SWOT analýza; Dostupné z www: <[http:// cs.wikipedia.org/wiki/SWOT](http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT)>
17. SLEPT analýza; Dostupné z www: <<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDzaSLEPT.aspx>>
18. Rodinné podniky; Dostupné z www: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>

Seznam Tabulek

- Tabulka 2:** Rodinné firmy a jejich podíl na počtu registrovaných podniků v různých zemích světa
- Tabulka 2:** Významné rodinné firmy
- Tabulka 3:** Poměr delegovaných pravomocí v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců
- Tabulka 4:** SWOT analýza
- Tabulka 5:** Náklady na rekonstrukci a modernizaci prostor
- Tabulka 6:** Počty obřadů 2007-2010. Informace z úřadu MČ Brno – Líšeň
- Tabulka 7:** Ceník pronájmu dle způsobu využití
- Tabulka 8:** Příjmy při různých typech pronájmů
- Tabulka 9:** Typy scénářů při různém využití prostor
- Tabulka 10:** Roční náklady na provoz sálu
- Tabulka 11:** Ganttův diagram implementace

Seznam grafů

- Graf 1:** Poměr delegovaných pravomocí v závislosti na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců
- Graf 2:** Podíl nájemníků na celkovém ročním příjmu z pronájmu

Seznam obrázků

- Obrázek 2:** Model vlivu rodiny na podnik F-PEC
- Obrázek 2:** Schéma plánovacího procesu
- Obrázek 3:** Porterův model seskupení
- Obrázek 4:** Organizační struktura penzionu
- Obrázek 5:** Organizační struktura restaurace
- Obrázek 6:** Organizační struktura při využívání sálu